

---

# **VAHVUUDET TYÖHYVINVOINNIN TUKENA MUUTOKSESSA**

Case: LAMK, Muotoiluinstituutti



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

syksy, 2017

Maarit Turja-Ilola



Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Maarit Turja-Ilola	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Vahvuudet työhyvinvoinnin tukena muutoksessa Case: LAMK, Muotoiluinstituutti	
<b>Työn ohjaaja</b>	Pirjo Valokorpi	

---

## TIIVISTELMÄ

Työhyvinvointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota organisaation merkittävässä muutostilanteissa. Tällöin olisi hyvä pyrkiä löytämään työyhteisön vahvuudet ja luoda käytäntöjä, joihin henkilöstö voi tukeutua muutosten yhteydessä. Tämän opinnäytetyön taustalla on meneillään oleva Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) tapahtuva vaiheittainen uudistus vuosien 2015–2018 aikana. Uudistuksessa kaikki LAMKin koulutusalat siirtyvät yhteiselle kampukselle syksyyn 2018 mennessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Muotoiluinstituutti, joka on LAMKin muotoilun ja media-alan koulutusyksikkö.

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea Muotoiluinstituutin työyhteisöä siirtymään mahdollisimman myönteisellä tavalla uuteen toimintaympäristöön ja samalla tukea esimiestasoa viemään muutosta eteenpäin. Opinnäytetyön viitekehys koostuu työhyvinvoinnin, positiivisen psykologian ja yhteisöllisyyden käsitteisestä sekä motivaatio-, muutos- ja työhyvinvoinnin johtamisen teorioista.

Laadullisen tutkimuksen menetelminä on käytetty valmista aineistoa ja teemahaastatteluja. Valmista aineistoa on saatu kahden Great Place to Work® -henkilöstökyselyn tuloksista. Teemahaastattelut on toteutettu kahtena yksilöhaastatteluna ja kolmena ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastatteluissa on sovellettu arvostavan haastattelun periaatteita.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Muotoiluinstituutin keskeiset vahvuudet ovat tunne yhteenkuuluvuudesta, henkilöstön sitoutuminen työhönsä sekä ylpeys juurista ja saavutuksista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimiva viestintä on muutostilanteessa merkittävin tekijä työhyvinvoinnin tukemisessa. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, toimivatko tässä opinnäytetyössä tunnistetut Muotoiluinstituutin vahvuudet muutosprosessissa tukena ja miten sen yhteisöllisyydelle kävi.

**Avainsanat** työhyvinvointi, myönteinen ajattelu, yhteisöllisyys, motivaatio, muutosjohtaminen

**Sivut** 86 s. + liitteet 2 s.

Business Development  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Maarit Turja-Ilola	<b>Year</b> 2017
<b>Subject of Master's thesis</b>	Strengths-based support on wellbeing at work during a change process in an organization Case: Lahti UAS, Institute of Design	
<b>Supervisor</b>	Pirjo Valokorpi	

---

## ABSTRACT

A special attention should be paid to wellbeing at work in significant changes in the organization. In such cases, it would be good to try to find the strengths of the working community and to create practices that the staff can rely on when it comes to change. The background of this thesis is the gradual reform of Lahti University of Applied Sciences (Lahti UAS) during 2015–2018. In the reform, all the Lahti UAS faculties will move to a joint campus by autumn 2018. The commissioner of the thesis is the Institute of Design, which is the design and media faculty of Lahti UAS.

The aim of the thesis is to support the Institute of Design's working community to proceed to the new operating environment as positively as possible, while at the same time supporting the management level to lead the change. The thesis consists of concepts of wellbeing at work, positive psychology and community, and management theories of motivation, change and well-being at work.

The methods used in this qualitative research have been ready-made material and interviews. The research material has been obtained from the results of the two Great Place to Work® personnel surveys and the theme interviews. The interviews were conducted as two individual interviews and three group interviews. The principles of Appreciative Inquiry model were applied to the group interviews.

The main results of the study show that the key strengths of the Institute of Design are the sense of cohesion, the commitment of the staff to their work, and the pride of roots and achievements. As a conclusion, functional communication is the most important factor in support of wellbeing at work when it comes to major changes. A further study would be to find out if the strengths identified in this thesis were in support of the change process.

**Keywords** wellbeing at work, affirmative thinking, community, motivation, change management

**Pages** 86 p. + appendices 2 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus .....	2
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat .....	2
2	TUTKIMUSASETELMA .....	4
2.1	Kehittämistehtävän tavoite ja rajausta .....	6
2.2	Tutkimuskysymykset .....	7
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	7
3.1	Yhdistelmätutkimus .....	7
3.1.1	Case- eli tapaustutkimus.....	8
3.1.2	Toimintatutkimus .....	8
3.2	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät .....	9
3.2.1	Great Place to Work® -henkilöstökysely .....	10
3.2.2	Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu .....	12
3.2.3	Arvostava haastattelu.....	13
4	TYÖHYVINVOINNIN LÄHTEILLÄ.....	14
4.1	Työhyvinvointi .....	15
4.2	Positiivinen psykologia .....	18
4.3	Yhteisöllisyys .....	19
4.4	Motivaatioteorioita .....	20
4.5	Muutosprosessin johtamisen teorioita ja malleja .....	23
4.6	Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen malleja .....	29
4.7	Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa.....	34
4.8	Työhyvinvoinnin perustaa kohdeorganisaatiossa.....	36
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS .....	38
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET .....	40
6.1	Great Place to Work® -henkilöstökyselyt 2016–2017 .....	40
6.1.1	Kyselyn tulokset, kehittämiskohteet ja toimenpiteet 2016.....	40
6.1.2	Kyselyn tulokset, kehittämiskohteet ja toimenpiteet 2017 .....	44
6.1.3	Tulosten vertailua .....	46
6.2	Teemahaastattelujen toteutus, analysointi ja tulokset .....	48
6.2.1	Yksilöhaastattelut .....	48
6.2.2	Yksilöhaastattelujen tulokset.....	49
6.2.3	Ryhmähaastattelut .....	56
6.2.4	Ryhmähaastattelujen tulokset.....	57
6.2.5	Teemahaastatteluiden tulosten yhteenveto .....	66
6.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	67

7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	69
7.1	Johtopäätökset .....	69
7.2	Kehittämistehtävän arviointi .....	75
7.3	Kehittämistehtävän pätevyys ja luotettavuus .....	77
7.4	Ehdotus jatkotoimenpiteistä .....	78
7.5	Jatkotutkimustarpeet.....	79
	LÄHTEET .....	80

Liite 1      Yksilöhaastatteluiden teemarunko

Liite 2      Ryhmähaastatteluiden teemarunko

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on ollut paljon esillä viime aikoina työyhteisöissä, mediassa ja ammatillisessa kirjallisuudessa. Työhyvinvoinnin vaikutusta henkilöstön tuottavuuteen ja tehokkuuteen sekä yrityksen kilpailukykyyn on tutkittu paljon (Suonsivu 2014, 101–102). Siitä huolimatta tätä ei ole aina huomioitu organisaatioiden strategioissa tai työhyvinvoinnin katsotaan kuuluvan lähinnä organisaation HR-toimintojen alueeseen (Kehusmaa 2011, 35). Työhyvinvoinnin kasvattamisen sijaan organisaatioissa pyritään usein vähentämään pahoinvointia, joka ilmenee esimerkiksi työtytymättömyytenä tai stressinä. Saattaisi kuitenkin olla tuloksellisempaa keskittyä onnistumisen kokemuksiin, jolloin näkökulma vaihtuu ongelmakeskeisyydestä jatkuvaan myönteiseen kehitykseen. (Järvinen 2014, 76.) Positiivinen psykologia voi toimia tässä yhteydessä tausta-ajatuksena, kun suunnataan huomio myönteisten tunteiden ymmärtämiseen sekä vahvuuksien lisäämiseen.

Työhyvinvointiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota organisaatiota koskevissa olennaisissa merkittävässä muutostilanteissa. Tällöin olisi hyvä pyrkiä löytämään ne työyhteisön voimatekijät, joihin henkilöstö voi tukeutua muutosten yhteydessä. Muutostilanteissa tulisi luoda lisäksi yhteisesti sellaisia malleja ja käytäntöjä, jotka konkreettisesti vahvistavat työyhteisön hyvinvointia. Muutokset kuormittavat henkilöstöä ja muutosten heikko johtaminen lisää ”kohinaa”, jonka osuus tuottamattomasta työajasta voi olla merkittävä (Kuisma 2011, 59). Toisaalta, muutos voi olla myös mahdollisuus kehittää työn mielekkyyttä, joka voi johtaa aiempaa itsenäisempään ja vaikutusvaltaisempaan työnkuvaan. Työntekijöille tulee kuitenkin perustella muutoksen tarve ja vaikutukset ymmärrettävästi, jotta he voivat hyväksyä sen. (Aaltonen & Lindroos 2012, 162–163.)

Eri Euroopan maissa työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana tutkineet Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong ja Mockaľlo (2011) ovat todenneet, että viestintä on tällöin varmistettava kaikilla organisaation tasoilla. Viestinnän avulla mahdollistetaan muutosten ymmärtäminen ja hyväksyminen. Ihmisten tulee myös voida vaikuttaa tuleviin rooleihinsa, joten heillä tulee olla mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja suunnitteluun. Muutokseen on tällöin helpompi sitoutua. Muutoksen yhteydessä tarvitaan myös tehostetusti tukitoimenpiteitä, esimerkiksi valmennusta, osaamisen kartoitusta ja kehittämistä sekä siirtymärituaaleja. Tukea tulee tarjota eri muodoissa kaikilla organisaation tasoilla. Muutoksen jälkeen arvioidaan prosessin onnistuminen ja viedään kehittämiskohteet toimintaan. (Pahkin ym. 2011, 18–26.)

Esimiehet tarvitsevat myös tukea omaan työhyvinvointiinsa, jotta he voivat toimia henkilöstönsä ja organisaationsa eduksi. Tämä korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa, jolloin heihin kohdistuu suuria paineita ja odotuksia sekä ylemmän johdon että henkilöstön suunnalta. Yhtäältä heidän tulisi pystyä hoitamaan päivittäisiä käytännön asioita ja toisaalta olla samalla myös muutoksen edelläkävijöitä. Esimiehiltä vaaditaan

epävarmuuden sietokykyä ja muutosvastarinnan vastaanottotaitoa (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 37). Heiltä odotetaan myös ihmistuntemusta ja herkkyyttä tunnistaa yksilöllisiä työhyvinvointiin liittyviä tarpeita muuttuvien tilanteiden aikana (Kehusmaa 2011, 18).

## 1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutti (MI), joka on sekä kansallisesti että kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu muotoilun ja media-alan koulutusyksikkö. Alumnit osallistuvat merkittävällä tavalla opetuksen kehittämiseen ja työelämän kanssa tehtäviin projekteihin. Päätoimisen henkilöstön määrä on noin 50 ja opiskelijoiden määrä noin 800 henkilöä. Sivutoimisesti Muotoiluinstituutissa työskentelee noin 100 henkilöä ja opiskelee noin 400 henkilöä vuosittain. Koulun historia ulottuu vuoteen 1899, jolloin nykymuotoisen Muotoiluinstituutin syntyjuurien voidaan katsoa alkaneen. Muotoiluinstituutille on tunnusomaista vahva identiteetti ja luova yhteisöllisyys. (LAMK 2015a.) Toiminta-ajatus kuvaa toiminnan tavoitteen seuraavasti:

”Muotoiluinstituutin koulutuksen perusta on visuaalisissa taiteissa ja humanistisissa tieteissä. Tehtävämme on kouluttaa yhteiskunnan ja elinkeinoelämän palvelukseen asiantuntija-ammattilaisia, jotka osaavat antaa silmin havaittavan ja käsin kosketeltavan muodon sekä merkityssisällön ihmisen tarvitsemille esineille, viesteille ja palveluille” (LAMK 2015a).

## 1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Opinnäytetyön taustalla on käynnissä oleva Lahden ammattikorkeakoulun vaihteittainen organisaatio- ja johtamisjärjestelmäuudistus, joka ajoittuu suunnitelman mukaan vuosille 2015–2018. Uudistukseen sisältyy kaikkien LAMKin koulutusalojen siirtyminen yhdelle kampukselle syksyyn 2018 mennessä. Uudistus pohjaa Suomen ammattikorkeakoulukentällä tapahtuneisiin viimeaikaisiin muutoksiin, joista merkittävimmät ovat uudistunut ammattikorkeakoululaki ja ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin muutos.

Ammattikorkeakoulukentällä tapahtuneet muutokset ovat näkyneet päijäthämäläisestä näkökulmasta tarkasteltuna konkreettisesti siten, että Lahden ammattikorkeakoulu Oy aloitti toimintansa vuoden 2015 alusta lukien. Sen aiempi omistajayhteisö oli Päijät-Hämeen koulutuskonserni - kuntayhtymä. Pian osakeyhtiöittämisen jälkeen käynnistettiin organisaatio- ja johtamisjärjestelmän uudistus, jonka yhtenä vaiheena toteutettiin organisaatiomuutos keväällä 2015. Yhteisesti työstetyt arvot ja strategia vuosille 2016–2020 julkistettiin keväällä 2015. Niitä tiivistettiin ja kiteytettiin syksyllä 2017. LAMKin visiona on olla oivaltava, tutkiva kehittävä ja vaikuttava LAMK 2020. Sen arvoina ovat ilo, oivallus ja arvostus. Vision, strategian ja arvojen pohjalta LAMKille on laadittu Henkilöstöohjelma 2020. Siinä käsitellään johtamista ja työyhteisön

kehittämistä, henkilöstösuunnittelua ja rekrytointia sekä osaamisen johtamista. Henkilöstöohjelman yhtenä tavoitteena on tukea henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvointia tarkastellaan osana osaamisen johtamista niin yksilön kuin koko työyhteisönkin näkökulmasta. (LAMK 2017a; LAMK 2015b, 3; 13.)

LAMKin organisaatio- ja johtamisjärjestelmän uudistuksen toinen vaihe käynnistettiin keväällä 2016. Muutoksella tavoitellaan entistä ammattimaisempaa lähiesimiestyötä. Tavoitteena on keskittää esimiestyöhön tarvittavat resurssit henkilöstö- ja muutosjohtamiseen. Uudet lähiesimiehet aloittivat työnsä elokuussa 2016. Pian tämän jälkeen henkilöstölle ilmoitettiin, että yhtiössä aloitetaan yhteistoimintaneuvottelut, jotka koskevat kaikkia toimintoja ja koko henkilöstöä. Euromääräinen säästötavoite oli asetettu vuosille 2016–2017. Yhteistoimintaneuvottelukierroksen lopputuloksena useita henkilöitä irtisanottiin, määräaikaissuusia päättyi ja työsuhteita osa-aikaistettiin. Toimenpiteet painottuivat tukipalveluhenkilöstöön, mutta opetushenkilöstöönkin kohdistui jonkin verran henkilötyövuosivähennyksiä.

Valtakunnallisten muutosten yhteydessä on toteutettu ammattikorkeakoulujen rakenteellisia muutoksia, yhdistymisiä ja liittoumia, joilla pyritään saavuttamaan muun muassa synergiaa ja taloudellisia vaikutuksia sekä koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. LAMKin osalta tämä tarkoitti aluksi kolmen itsenäisen ammattikorkeakoulun yhteistyöliittoumaa yhdessä Hämeen ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Tästä yhteistyöstä huolimatta Lahden ammattikorkeakoulun pääomistaja eli Lahden kaupunki ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT alkoivat selvittää tiiviimpiä yhteistyömahdollisuuksia. Kantavaksi ajatukseksi muodostui LUT-konsernin työnimellä kulkenut kokonaisuus, johon kuului Lappeenrannan teknillisen yliopiston lisäksi Saimaan ammattikorkeakoulu ja Lahden ammattikorkeakoulu. Tavoitteena oli, että konsernin toiminta alkaisi vuoden 2018 alussa.

LAMKin liittymisestä LUT-konserniin alettiin keskustella julkisesti kesällä 2016 ja saman vuoden syksynä puheet vahvistuivat. Suunnitelmat etenivät eri tahoilla nopeasti niin, että keväällä 2017 LAMKin omistajat tekivät päätöksen luopua LAMKin osakkeista, jolloin omistajuus siirtyisi LUTille. Perustettavan konsernin kaikkien osapuolten hallitukset hyväksyivät konsernityöryhmän ehdotuksen konsernirakenteesta ja toimintaperiaatteista kesällä 2017. Tämän jälkeen uuden konsernikokonaisuuden eli LUT-korkeakoulujen rakentamistyön seuraava vaihe saattoi käynnistyä.

Muutostilanne sai vielä uuden käänteen, kun LAMKin ylimmässä johdossa tapahtui muutoksia kesällä 2017. Samaan aikaan käynnistettiin konsernipalveluiden johdon ja organisaation tulevien palvelutoimintojen eli funktioiden vetäjien rekrytointi. Nämä funktiot ja niiden organisoituminen tulevat koskettamaan erityisesti tukipalveluhenkilöstöä. Koska uuden konsernin rakentamistyö on tämän opinnäytetyön kirjoittamisvaiheessa vielä keskeneräistä, se aiheuttaa kysymyksiä ja epävarmuutta



tulevaisuudesta. Toisaalta vaikuttaa kuitenkin siltä, että omistajamuutosta ja uutta konsernia koskevaan viestintään on pyritty panostamaan; henkilöstö on voinut esittää mieltään askarruttavia kysymyksiä eri kanavissa ja kysymyksiin on pyritty vastaamaan mahdollisimman avoimesti. Kaiken edellä kuvatun jälkeen voi todeta, että LAMKin henkilöstö on ollut ja on edelleen monien samanaikaisten, suurten ja erityyppisten muutosten keskellä useita vuosia. Lieneekin todennäköistä, että tällainen kehitys vaikuttaa jollain tavalla työhyvinvointiin.

Motiivini opinnäytetyön aiheeseen juontuvat yli 20-vuotisesta työurasta koulutuksen hallinnon eri tehtävissä Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutissa. Yksikön toiminta ja työyhteisö on siten tullut hyvin tutuiksi vuosien aikana. Meneillään olevat uudistukset vaikuttavat konkreettisesti monella tasolla myös henkilökohtaisesti: työn kuva ja sisältö sekä tekemisen tavat ja paikka ovat muuttumassa, mutta yksityiskohdat ovat vielä tässä vaiheessa monin tavoin selkiytymättä. Tämän kaltainen epätietoisuus voi vaikuttaa työhyvinvointiini, toisin sanoen olen ”samassa veneessä” muiden Muotoiluinstituutissa työskentelevien kanssa. Radikaali toimintaympäristö- ja työn tekemisen mallin muutos koskettavat koko työyhteisöä käytännössä samanaikaisesti. Muutosprosessin aikana työhyvinvoinnin vahvistamisella voidaan pyrkiä yhtäältä minimoimaan negatiivisia vaikutuksia ja toisaalta lisäämään positiivista kehitystä, jonka tavoitteena on hyvinvoiva yhteisöllinen työyhteisö (LAMK 2015b, 13). Työyhteisön ja henkilöstön hyvinvointia tukemalla ja kehittämällä voidaan tukea muutosprosessin onnistumista (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 12).

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Opinnäytetyön keskiössä oleva työelämän ajankohtainen kehittämistehtävä liittyy seuraaviin tekijöihin:

- Toimintaympäristön muutos
  - fyysisten toimitilojen muutos
  - työn tekemisen mallin muutos
  - johtamis- ja organisaatiomallin muutos
  - yhtiömuodon ja omistajan muutos (LUT-korkeakoulut)
- Rahoitusmallin muutos
  - taloudellinen selviytyminen
  - kilpailukyvyyn ja tuottavuuden varmistaminen
- Muutosten nopeus ja voimakkuus
- Muutosten vaikutus työhyvinvointiin.

Merkittävänä strategisena uudistuksena on Niemen kampusalue, jonne tullaan sijoittamaan suunnitelman mukaan kaikki Lahden ammattikorkeakoulun koulutusalat vuoteen 2018 mennessä (Kuva 1). Kyseinen NiemiCampus rakentuu Isku Oy:n saneerattaviin tehdastiloihin. Keskittämisen tavoitteena on muun muassa lisätä monialaisuutta ja yhteistyötä muiden koulutusalojen kanssa samalla, kun taustalla ovat niukentuneet resurssit. (Kallioinen, 2015.) Alkuperäisen suunnitelman

mukaan ensimmäinen muuttoaalto olisi tapahtunut kesällä 2017, mutta syksyllä 2016 LAMKin johto päätti, että kaikki koulutusalat muuttavat yhtä aikaa kesällä 2018 (LAMK 2016a).

Rakentamisen vaiheet 2016 >

Rakennuslupa myönnettiin 11/2015



Kuva 1. Rakentamisen vaiheet 2016–2018 (LAMK 2016a).

Muotoiluinstituutin henkilöstö ja opiskelijat ovat voineet osallistua uusien tilojen käynnissä olevaan suunnitteluun. Syksyllä 2015 aloitettiin myös Uusi LAMK, uusi työ -valmennusohjelma, jonka tavoitteena on tuoda koko LAMKin henkilöstölle käytännön apukeinoja muutoksen käsittelyyn, kertoa ajankohtaista tietoa tulevien tilojen rakentumisesta ja toiminnasta uusissa tiloissa. Valmennusohjelman tärkeäksi tavoitteeksi on määritelty myös muutoksen näkeminen mahdollisuutena. Tämän lisäksi erityisesti opetushenkilöstölle on kohdennettu oma valmennusohjelma LOVE – LAMKin opettajuuden valmennusohjelma. Sen tavoitteena on kehittää opetushenkilöstön pedagogisia valmiuksia sekä uudistaa opetus-, ohjaus- ja arviointimenetelmiä, ennakkoiden muun muassa uutta toimintaympäristöä. (LAMK 2015c; LAMK 2016b.)

Näistä toimenpiteistä huolimatta on kuitenkin havaittu, että tuleva muutto on aiheuttanut Muotoiluinstituutin henkilöstön ja opiskelijoiden keskuudessa epätietoisuutta ja pelkoja muun muassa yhteisöllisyyden menettämisestä sekä toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisten tilojen varmistamisesta jatkossa. Henkilöstössä ollaan myös huolissaan oman työn jatkuvuudesta. Toisaalta nähdään myös kiinnostavia mahdollisuuksia, joita uusi ympäristö ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa voivat antaa. Oman ”mausteensa” antaa myös LUT-korkeakoulut, jonka vaikutukset konkretisoituvat käytännössä henkilöstön tasolla vuoden 2018 aikana.

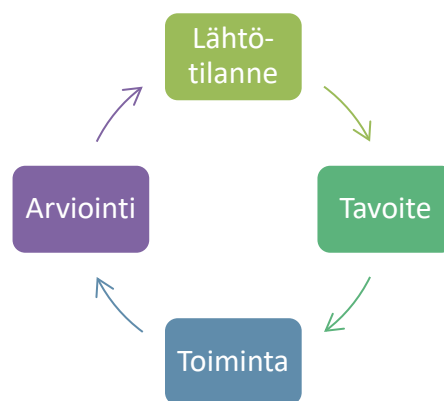
Muotoiluinstituutti on toiminut pitkään omissa toimitiloissaan, erillään muista LAMKin yksiköistä. Tämä on osaltaan todennäköisesti ylläpitänyt koulun historian saatossa kehittyntä yhteisöllisyyttä ja me-henkeä, niin sanottua muotsikkalaisuutta, jonka jatkuvuudesta muuton jälkeen ollaan huolissaan. Muotoiluinstituutissa eletään tällä hetkellä murrosvaihetta, jolloin työskennellään vielä olemassa olevien realiteettien mukaan, mutta tähtytään jo uuteen toimintakonseptiin. Samalla kun kehitetään tulevia fyysisiä toimitiloja, kehitetään myös työn sisältöjä. Nämä muutokset ja niiden läpivienti vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin ja yksilöiden työmotivaatioon. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 64–65.) Tavoitteena kuitenkin on, että Muotoiluinstituutti pystyy toteuttamaan varsinaista tehtäväänsä: antamaan laadukasta koulutusta opiskelijoilleen, vastaamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin sekä toteuttamaan

taustayhteisönsä asettamia strategisia, taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita.

### 2.1 Kehittämistehtävän tavoite ja raja

Opinnäytetyön tavoitteena on positiivisen psykologian näkemyksiin nojautuen tukea Muotoiluinstituutin työyhteisöä siirtymään mahdollisimman myönteisellä tavalla uuteen toimintaympäristöön ja samalla tukea esimiestasoa viemään muutosta eteenpäin. Kehittämistehtävään sisältyy Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin tilan selvittäminen ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisten vahvuustekijöiden määrittäminen. Lisäksi pyritään ehkäisemään ja minimoimaan negatiivisia vaikutuksia, joita organisaatio- ja toimintaympäristön muutoksilla on työhyvinvointiin Muotoiluinstituutissa. Tavoitteena on myös pyrkiä selvittämään, mistä tekijöistä niin sanottu muutosvastarintaa syntyy ja kuinka tätä identiteettiä voidaan vaalia myös jatkossa. Samalla pyritään selvittämään, miten voidaan vähentää muutosvastarintaa ja ”kuppikuntaisuutta”, jotta muuton jälkeinen aito yhteistyö voisi toteutua muiden koulutusalojen ja toimintojen kanssa. Opinnäytetyön yhteydessä ja lopputuloksena syntyy konkreettisia kehittämisohjeita työhyvinvoinnin tukemiseksi ja vahvistamiseksi. Niitä sovelletaan ja jalostetaan muutosprosessin yhteydessä ja sen jälkeen.

Kehittämistehtävän taustalla on kuvan 2 mukainen tuloksellinen kehittämissykli, joka muodostuu neljästä vaiheesta. Lähtötilanteesta tehdään analyysi tuloksista, jotka on saatu havainnoilla ja niitä selittävillä tekijöillä sekä johtopäätöksillä. Toisessa vaiheessa määritellään konkreettiset muutostavoitteet. Kolmannessa vaiheessa määritellään toimet ja prosessit, joilla tavoitellut muutokset saadaan aikaan. Lopuksi arvioidaan, ovatko asetetut tavoitteet ja toimenpiteet toteutuneet. (Keva 2016.)



Kuva 2. Tuloksellinen kehittämissykli

Opinnäytetyö rajataan koskemaan Muotoiluinstituuttia ja siellä työskentelevää päätoimista henkilöstöä. Tutkimus painottuu työhyvinvoinnin psyykkisiin ja sosiaalisiin osa-alueisiin. Fyysisiä tekijöitä käsitellään siltä osin, kun se on aiheen kannalta olennaista. Vaikka

opinnäytetyössä selvitetäänkin yksilöiden kokemusta, on tarkastelukulma kuitenkin organisaation tasolla.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Tavoitteita lähestytään päätutkimuskysymyksillä, joita on tarkennettu alakysymyksillä seuraavasti:

Mihin tunnistettuihin vahvuuksiin työyhteisö voi tukeutua ja miten se voisi ylläpitää yhteisöllisyytensä muutoksessa?

- Miten työyhteisön jäsenet voivat vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta?
- Miten työnantaja voi tukea tunnistettuja vahvuuksia?

Miten yksilöiden kokemaa työhyvinvointia ja työyhteisön ilmapiiriä voidaan tukea ja kehittää muutostilanteessa?

- Millainen on työhyvinvoinnin ja työilmapiirin lähtötilanne?
- Millaista työhyvinvoinnin tasoa ja työilmapiiriä tavoitellaan?
- Miten toteutetut tuki- ja kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin ja työilmapiiriin?
- Miten esimiesten työtä voidaan tukea muutostilanteessa?

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia hyödyntämällä useaa näkökulmaa eli triangulaatiota.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena yhdistelmä tutkimuksena (blended) hyödyntäen sekä case- eli tapaustutkimusta että toimintatutkimusta. Tarkoituksena on selvittää, miten asiat tutkimuskohteessa ovat (case-tutkimus) sekä pyrkiä muutokseen.

### 3.1 Yhdistelmä tutkimus

Yhdistelmä- eli monimenetelmä tutkimuksessa käytetään useaa tutkimusotetta ja -menetelmää rinnakkain. Niiden avulla selvitetään tutkittavaa ilmiötä eri tarkastelukulmista, mikä tuottaa laajan ja syvällisen ymmärryksen. Monimenetelmäisessä tutkimuksessa voidaan käyttää laadullista ja määrällistä tutkimusotetta. Laadullisella tutkimuksella saatua tulosta testataan määrällisen tutkimuksen avulla ja vastaavasti määrällisen tutkimuksen tulkintaa voidaan selvittää laadullisella analyysillä. Kun tutkimusongelma on laaja ja monimutkainen, on triangulaation eli monimenetelmäisen ratkaisumallin käyttö perusteltua.

Triangulaatiossa voidaan kerätä tutkimusaineistoa esimerkiksi havainnoinnilla ja haastatteluilla eri osapuolilta, minkä jälkeen analyysi tehdään eri menetelmien ja teorioiden valossa. Triangulaation etuna on

myös tutkimuksen luotettavuuden lisääminen, kun eri lähteistä johdetut näkemykset tukevat toisiaan. Monimenetelmäisyyden haittapuolina voidaan pitää työmäärän kasvamista ja kaikkien käytettävien menetelmien hallintaa. Lisäksi on perusteltava, miksi monimenetelmäisyys on valittu ja mitä lisäarvoa se tuo tutkimukselle. (Kananen 2015, 323–324; 327–328.)

### 3.1.1 Case- eli tapaustutkimus

Case-tutkimuksessa pyritään saamaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä tutkimushetkellä luonnollisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Sen avulla voidaan tuottaa uusia toimenpide- ja kehittämisohdotuksia. Case-tutkimuksella haetaan tyypillisesti vastauksia kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Case-tutkimus voidaan toteuttaa sekä määrällisten että laadullisten menetelmien avulla tai niiden yhdistelmällä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–55.)

Tapaustutkimuksessa itse tutkimuskohteita on hyvin rajallinen määrä, yksi tai korkeintaan muutama tapaus (case). Niitä analysoidaan yksityiskohtaisesti ja tarkastellaan eri näkökulmista, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman tarkka kuva. Interventionistiset tutkimukset, esimerkiksi toimintatutkimus, jatkuvat siitä, mihin case-tutkimus päättyy. Tämä johtuu siitä, että interventiotutkimuksilla pyritään muutokseen, kun perinteisissä tutkimuksissa jäädään ilmiön syvällisen ymmärryksen vaiheeseen. (Kananen 2017, 16; 19–20.)

### 3.1.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tähdätään muutokseen, johon myös tutkija osallistuu yhteistoiminnassa muiden ryhmään kuuluvien kanssa. Toimintatutkimuksessa testataan kehittämisohdotuksia käytännössä. Tarkoituksena on tutkimus- ja kehittämisprosessin syklinen eteneminen suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja seurannan kautta. Toimintatutkimuksen tekijä kuuluu usein tutkimuskohteen jäsenistöön, jolloin tutkijalla on jo enemmän tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus on tavallisesti laadullinen lähestymistapa, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 58–62.)

Toimintatutkimuksessa on kyse interventionistisesta tutkimuksesta. Interventio on tekijä, jonka avulla muutos toteutetaan eli ongelma ratkaistaan. Muita interventioon pohjautuvia tutkimuksia ovat kehittämistutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus. Toimintatutkimusta käytetään yhtenä keinona kehittää esimerkiksi työyhteisöjen laatua. Muista interventiotutkimuksista poiketen toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu muutosprosessiin. Lisäksi se keskittyy pääsääntöisesti ihmisiin, sillä muutoksen tavoitteena on tavallisesti ihmisen toiminta. (Kananen 2017, 10; 12–13; 17.)

### 3.2 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoa hankittiin usealla tavalla. Valmista aineistoa saatiin LAMKissa toteutettavasta Great Place to Work® -tutkimuksesta, jonka tarkoituksena on kehittää työhyvinvointia ja koko LAMKia työpaikkana. Tutkimus mittaa keskiarvon sijaan positiivisen kokemuksen prosenttiosuutta. Tutkimus tehtiin sähköisesti Trust Index -kyselyinä LAMKin työntekijöille niin, että vastaukset saatiin yksikkö-/toimintokohtaisesti. Kyselyjä tehtiin kaksi; ensimmäinen kysely toteutettiin helmikuussa 2016 ja uusintakysely tehtiin vuoden kuluttua maaliskuussa 2017. Kysely sisältää 58 organisaation kulttuuriin liittyvää väittämää, kuusi taustatietokysymystä sekä kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisen kyselyn tulokset purettiin henkilöstön kanssa kehittämistilaisuuksissa yksiköittäin keväällä 2016 ja toinen keväällä 2017. Kahden vuoden aikana tehdyn tutkimuksen tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Työhyvinvointia sekä työilmapiiriä voitiin vahvistaa ja mahdollisiin epäkohtiin puuttua tarvittavilla toimenpiteillä kyselyjen välissä. Kyselyiden tulosten purkutilaisuuksissa osallistavin menetelmien keinoin tuotetut palautteet ja toimenpide-ehdotukset esiteltiin LAMKin ylimmälle johdolle ja hallitukselle päätettäväksi. (LAMK 2015d.)

Valmiin aineiston lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin myös tämän opinnäytetyön tekijän toteuttamalla puolistrukturoiduilla haastatteluilla eli teemahaastatteluilla. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruun menetelmistä, jolla on sekä vahvuuksia että heikkouksia. Haastattelu yleisesti ottaen on joustava ja vuorovaikutteinen, tilanteeseen muokkautuva tapa hankkia tutkimusaineistoa suoraan haastateltavalta. Hän voi kertoa näkemyksiään aktiivisesti ja omin sanoin, jolloin aineistosta tulee rikasta ja monipuolista. Joustavuus tulee esiin siinä, että käsiteltävien aiheiden järjestystä voidaan vaihtaa haastattelun aikana. Lisäksi haastattelussa esiin nousevia seikkoja voidaan tarkentaa ja syventää jo tilanteen aikana. Muita haastattelun etuja ovat esimerkiksi haastateltavien myönteinen suhtautuminen tiedonkeruuseen ja saadun aineiston täydentäminen tarvittaessa myöhemmin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–206.)

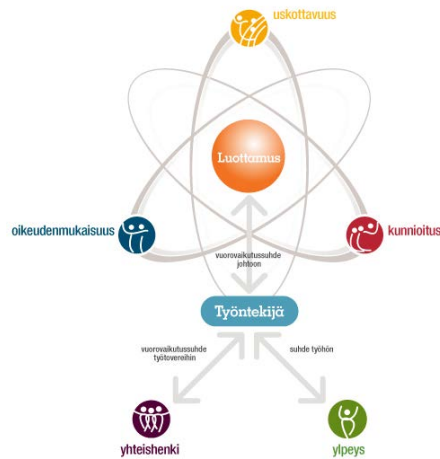
Toisaalta, haastattelun etujen kääntöpuolella on esimerkiksi ajankäyttö; aikaa kuluu haastattelun suunnitteluun, toteuttamiseen, aineiston käsittelyyn ja tulkintaan. Aineiston luotettavuus voi heikentyä, jos tutkija ei ole perehtynyt menetelmään tai rooliinsa siinä. Haastateltava saattaa myös haluta miellyttää tutkijaa antamalla sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, mikä osaltaan vääristää luotettavuutta. Ihmiset tulkitsevat asioita ja niiden merkityksiä eri tavalla, omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä nojaten. Olennaista onkin tutkijan taito tulkita saatuja vastauksia niin, että hän ymmärtää yksilölliset merkityserot. Haastattelu on myös aina aiheeseen ja tilanteeseen sidottu tapahtuma, joka on tavallaan keinotekoinen. Haastateltava saattaa siten puhua haastattelussa eri tavalla kuin muualla samasta aiheesta jonkun toisen henkilön kanssa. Tällä seikalla on merkitystä tulosten yleistettävyydessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluja tehtiin viisi kappaletta siten, että kaksi toteutettiin yksilöhaastatteluina ja kolme kappaletta kolmen hengen pienryhmähaastatteluina. Haastateltavat edustavat Muotoiluinstituutin opetus- ja tukipalveluhenkilöstöä sekä esimiehiä. Lisäksi haastateltiin LAMKin työhyvinvoinnin parissa työskenteleviä henkilöitä. Kerätty aineisto muunnettiin tekstimuotoon, yhdenmukaistettiin, teemoiteltiin ja tiivistettiin tulkintaa varten (Kananen 2015, 88–89).

### 3.2.1 Great Place to Work® -henkilöstökysely

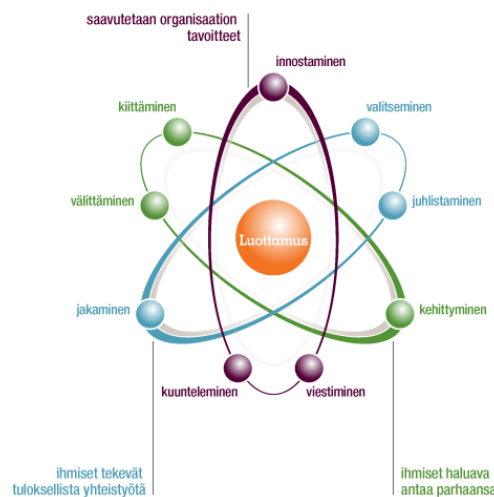
Great Place to Work on maailmanlaajuinen tutkimus-, konsultointi- ja koulutusyritys, jonka missiona on parantaa yhteiskuntaa auttamalla organisaatioita tunnistamaan, luomaan ja ylläpitämään hyviä työpaikkoja. Tämä toteutuu kehittämällä luottamukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria. Yhdysvalloista lähtöisin olevan Great Place to Workin toiminta-ajatus sai alkunsa vuonna 1981, kun talousjournalistit Robert Levering ja Milton Moskowitz kirjoittivat teoksen, joka käsitteli Amerikan sataa parasta yritystä työskennellä. Kirjoitustyöhön liittyvän laajan tutkimuksen yhteydessä he oivalsivat, mistä hyvä työpaikka syntyy: luottamuksesta, ylpeydestä ja yhteishenkeä lisäävistä vuorovaikutussuhteiden rakentumisesta. Liiketoiminnan näkökulmasta olennaista oli myös oivallus, että kyseiset tekijät eivät olleet pelkkiä ”pehmeitä arvoja”, vaan ne johtivat organisaation parempaan liikutukseen. Laajan tutkimus- ja kirjoitustyön tulokset johtivat vuonna 1991 Great Place to Workin perustamiseen. Toiminta on sittemmin laajentunut yli 50 maahan. Suomessa se on toiminut vuodesta 2002 alkaen, missä tutkimuksen kohteena on vuosittain noin 160 organisaatiota. Niistä julkistetaan 50 parasta työpaikkaa kolmessa eri kategoriassa, jotka jakautuvat henkilöstömäärän perusteella pieniin (20–49 henkilöä), keskisuuriin (50–499 henkilöä) ja suuriin (500 tai yli 500 henkilöä) organisaatioihin. Suomen parhaat työpaikat -listaprosessiin osallistuminen on organisaatiolle maksullista. (Great Place to Work Institute 2017a; Great Place to Work Institute 2017b; Great Place to Work Institute 2017c; Great Place to Work Institute 2017d.)

Yhtenä tutkimuksen ja mittauksen työkaluna on vuonna 1992 kehitetty Trust Index -henkilöstökysely, jonka avulla pyritään kehittämään organisaatiota hyväksi työpaikaksi. Trust Index mittaa työntekijöiden näkökulmasta kolmea osa-aluetta: *luottamusta* organisaation johtoon, *ylpeyttä* työstään ja *yhteishengen* tuntemusta työtovereidensa kanssa työskentelystä. Näistä kriittisistä vuorovaikutussuhteista (Kuva 3) luottamus nousee tärkeimmäksi hyvän työpaikan tekijäksi. Jotta organisaation johto voi rakentaa luottamusta, sen on toimittava uskottavasti. Myös työntekijöiden kokemukset kunnioituksesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta vahvistavat luottamusta. Tämän lisäksi hyvän työpaikan kokemusta tukee työntekijöiden tuntema ylpeys omasta työstään, mikä sisältää myös ryhmän saavutukset ja organisaation imagon. Jotta yhtälö toimisi, tulee työtovereiden keskinäisen yhteishengen olla toimiva. (Great Place to Work Institute 2017e; Great Place to Work Institute 2017f.)



Kuva 3. Hyvän työpaikan tekijät työntekijän näkökulmasta (Great Place to Work Institute 2017f.)

Mittaus tehdään 58 positiivisen väittämän, kahden avoimen kysymyksen ja kuuden taustatietokysymyksen kautta. Kysely tuottaa perusteellista ja kattavaa tietoa organisaation olemassa olevasta tilasta. Trust Index -henkilöstökyselyn avulla saadaan kansallisesti ja kansainvälisesti vertailtavaa tietoa, sillä kysymyssarja on sama kaikkialla. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation tulosta verrataan vain parhaiden työpaikkojen listalle nousseisiin organisaatioihin. Tausta-ajatuksena on, että tutkittava kohde pystyy kehittymään paremmaksi työpaikaksi ainoastaan vertaamalla itseään parhaisiin. Tavoitteena on tunnistaa olennaiset kehityskohteet kuljettaessa kohti parempaa työpaikkaa ja tukea organisaation johtoa tässä tehtävässä. (Great Place to Work Institute 2017e.)



Kuva 4. Hyvän työpaikan tekijät johdon näkökulmasta (Great Place to Work Institute 2017f.)

Työntekijöiden näkökulman lisäksi luottamusta tarkastellaan myös johdon perspektiivistä. Johto katsoo, että hyvän työpaikan tunnusmerkit täyttyvät, kun organisaation yhteiset tavoitteet saavutetaan ihmisten kanssa, jotka ovat motivoituneita tekemään ja antamaan parhaansa. Tällöin ihmiset työskentelevät yhtenä tiiminä luottamuksen vallitessa. Johto voi rakentaa luottamusta kuvan 4 osoittamalla yhdeksällä osa-alueella ja saavuttaa siten



organisaation tavoitteet innostamalla, viestimällä ja kuuntelemalla henkilöstöä. Great Place to Workin tutkimustyön mukaan henkilöstön paras työpanos on tulos, joka syntyy kiittämisen, kehittymisen ja välittämisen kulttuurista. Onnistuneet rekrytoinnit sekä saavutusten juhlistaminen ja jakaminen saavat joukkueen pelaamaan yhteen. Tätä yhdeksän osa-alueen kokonaisuutta – johdon hyvän työpaikan mallia – selvitetään Culture Audit -johtamiskäytäntökyselyn avulla. Johdolle ja esimiehille suunnatussa 15-kohtaisessa kyselyssä kuvataan organisaation kulttuuria johtamiskäytäntöjen kautta. Arvioituja johtamiskäytäntöjä peilataan työntekijöiden kokemukseen, jolloin saadaan kokonaiskuva organisaatiosta tutkimushetkellä rakentuvasta kulttuurista. (Great Place to Work Institute 2017f; Great Place to Work Institute 2017g.)

### 3.2.2 Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu

Vilka (2015) toteaa, että teemahaastattelu on yleisesti käytössä tutkimushaastattelun muotona. Muita tutkimushaastattelun tapoja ovat lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelulle on tunnusomaista, että kysymykset ovat määrämuotoisia ja tutkija on päättänyt niiden esittämisjärjestyksen etukäteen. Se on käyttökelpoinen metodi, kun tutkittava asia on melko suppea. Avoimen haastattelun ominaisuuksiin kuuluu, että tutkimushaastattelua varten ei ole tehty ennalta määriteltäviä teemarunkoa, vaan tutkimusongelman aihepiiriä lähestytään haastateltavan kanssa monta kertaa, eri näkökulmista. Avoin haastattelu tehdään yleensä yksilöhaastatteluna. (Vilka 2015, 123–124.)

Vuorovaikutus on merkittävä tekijä haastattelun kulussa; haastattelijan tehtävänä on viedä tilannetta eteenpäin tekemällä jatkokysymyksiä vastaajan antamien vastausten pohjalta. Teemahaastattelu soveltuu niin laadullisen kuin määrällisen tutkimusaineiston keruuseen. Haastateltavan kanssa käydään läpi tutkimusongelmasta johdettavat teemat, joihin hän vastaa omin sanoin. Teemojen käsittelyjärjestystä voidaan vaihtaa, jotta haastattelu kulkee vastaajan näkökulmasta luontevasti. Työelämän kehittämiseen tähtäävien hankkeiden yhteydessä voidaan käyttää ryhmähaastattelua. Se soveltuu hyvin yhteisön käsitysten selvittämiseen. Osallistujien odotetaan olevan asiantuntijoita, joilla on näkemystä ja vaikutusta käsiteltävään asiaan. (Vilka 2015, 124–125.)

Tutkimushaastattelun tavoitteena on paitsi kerätä tietoa, myös kasvattaa tutkimushaastatteluun osallistuvien ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tällä tavoitellaan myönteistä vaikutusta heidän ajatteluunsa ja toimintaansa myös haastattelun jälkeen. Niin yksilö- kuin ryhmähaastattelussa haastattelijan tulee tarkkailla, että keskustelu pysyy teemojen sisällä. Ryhmähaastattelussa on myös tärkeää, että kaikki osallistujat voivat antaa oman panoksensa keskusteluun. Tutkimushaastattelujen yleisenä pulmana ovat sanat; niiden henkilökohtainen merkitys sekä tulkinta. Lisäksi tutkijalla on jo kysymyksiä pohtiessaan enakkokäsitys sekä tutkittavasta asiasta että kohderyhmästä. Haastateltava taas saattaa tunnistaa haastattelijan käsitykset, jolloin hän ei välttämättä vastaa omakohtaisen näkemystensä vaan haastattelijan odotusten mukaisesti. Nämä tekijät voivat johtaa siihen, että tutkimusaineiston vastaavuus tutkimusongelmaan,

tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteeseen jäävät vaajaksi. (Vilka 2015, 125–128.)

### 3.2.3 Arvostava haastattelu

Haastattelurunkoja ja -kysymyksiä voi kehittää soveltamalla **arvostavan haastattelun** (Appreciative Inquiry) periaatteita. Arvostava haastattelu toimii muutosjohtamisen työkaluna, jonka kehittivät 1980-luvulla yhdysvaltalaiset David Cooperrider ja Suresh Shrivastva (Mills, Dye & Mills 2009, 83). Siinä fokus on ihmisten ja organisaation vahvuuksissa sekä tulevaisuuden tavoitetilan löytämisessä ja rakentamisessa negatiivisten asioiden painottamisen ja perinteisen ongelmanratkaisun sijaan (Kuva 5).



Kuva 5. Arvostava haastattelu (Logan 2012).

Välineen avulla pyritään tutkimaan organisaatiossa vaikuttavia myönteisiä tekijöitä, joita käytetään tukemaan organisaation kehitystä sellaiseksi, kuin sen haluttaisiin olevan. Positiivinen lähtökohta ei kuitenkaan tarkoita, että ongelmat ja kritiikki tulisi vaientaa tai kieltää. (Virolainen 2012, 160–161.) Mankan (2015, 115) mukaan Hammond (1998) on kuvannut arvostavan haastattelun perustaa seuraavasti:

- Kaikissa yhteiskunnissa, organisaatioissa ja tiimeissä on jotain, joka toimii.
- Se, mihin keskitytään, muuttuu todellisuudeksi.
- Todellisuus luodaan tässä hetkessä ja todellisuuksia on useita.
- Organisaatiolta tai ryhmältä kysyminen vaikuttaa siihen jollain tavalla.
- Ihmisten luottamus tulevaisuuteen eli tuntemattomaan kasvaa, kun he voivat tukeutua osaan menneisyyttään eli tunnettuun.
- Kun tulevaisuuteen tuodaan jotain menneisyydestä, sen pitäisi olla parhaita asioita, mitä menneisyydellä oli tarjota.
- Kieli, jota käytetään, luo todellisuutta. (Manka 2015, 115.)

Arvostava haastattelu pohjautuu kuvassa 6 esitettyyn neljän D:n malliin (4-D Model), joka kuljettaa haastatteluun osallistujia vaihteittain vahvuuksien löytämisestä toteutuksen tasolle. Cooperridder ja Shrivastva (1987) ovat todenneet, että onnistuneen haastattelun tulee olla proaktiivinen ja yhteistyöhön perustuva prosessi. Aluksi määritellään myönteinen aihe

(Affirmative Topic): mitä halutaan selvittää ja kirkastaa? Neljän D:n mallin ensimmäisessä vaiheessa (Discovering) pyritään saamaan esille ihmisten ja organisaation vahvuudet. Kyse on siten parhaiden kokemusten löytämisestä ja niiden arvostamisesta. Toisessa vaiheessa (Dreaming) kuvitellaan ja visioidaan, millaista voisi parhaimmillaan olla. Kolmannessa vaiheessa (Designing) suunnitellaan, mitä pitäisi olla ja rakentaa yhdessä, jotta ihannekuva toteutuisi. Viimeisessä vaiheessa (Destiny) sovitaan toimenpiteet, joilla tavoitella saavutetaan käytännössä ja sitoudutaan sen juurruttamiseen. (Mills ym. 2009, 83–84; Manka 2015, 116–117.)



Kuva 6. Neljän D:n malli (Mills ym. 2009, 84).

Tyypillisiä seurauksia arvostavan haastattelun soveltamisesta ovat Virolaisen (2012) mukaan muun muassa muutosvastarinnan väheneminen, muutoksen yhdenaikaisuus, me-hengen vahvistuminen ja viestinnän avoimuus. Arvostavaa haastattelua voidaan käyttää yhtenä työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Työhyvinvointiin liittyvät teemahaastattelukysymykset voivat käsitellä asioita, jotka jo toimivat työyhteisössä hyvin ja miten asioiden haluttaisiin olla tulevaisuudessa. Kysyä voidaan myös, mitkä asiat edistävät työssä viihtymistä ja lisäävät työmotivaatiota. Haastateltavaa voidaan lisäksi pyytää kertomaan tilanteista, joista hänellä on viime aikoina ollut onnistumisen kokemuksia. (Virolainen 2012, 160–161.)

#### 4 TYÖHYVINVOINNIN LÄHTEILLÄ

”Ihmisellä on luonnollinen tarve ja halu olla hyödyksi, saada itselleen hyötyä, tehdä työtä ja tulla näin onnelliseksi. Työhyvinvoinnin edistäminen on hyvän tekemistä” (Rauramo 2012, 17).

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi työhyvinvoinnin teoreettista käsitettä. Sen jälkeen selvitetään muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin. Lopuksi tarkastellaan malleja ja keinoja, joilla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa.

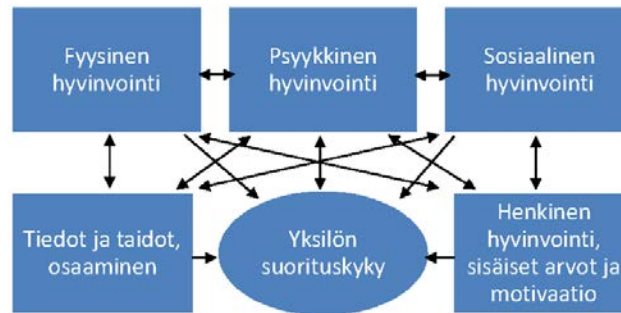
#### 4.1 Työhyvinvointi

**Työhyvinvointi** on käsitteenä moniulotteinen eikä siitä ole yhtä eksaktia määritelmää. Siihen sisällytetään yleensä yksilön työkyky ja työmotivaatio, organisaation työilmapiiri sekä työsuojeluun liittyvät seikat, joiden painotukset vaihtelevat niin työmarkkinoittain kuin maittäin. (Ojala & Jokivuori 2012, 26.) Uudempaa tarkastelukulmaa tuovat työn imu ja työn tuunaus, jotka kertovat osaltaan työhyvinvoinnin tutkimusalan lisääntymisestä ja kehittymisestä. Työhyvinvoinnin laaja-alaisesta käsitteestä kertoo myös, että sen rinnalla saattaa usein kuulla puhuttavan tyytyväisyydestä ja työssä viihtymisestä. Työhyvinvoinnin kääntöpuolena nähdään usein työpahoinvointi, joka ilmenee stressinä ja työuupumuksena. Työhyvinvoinnin ristiriitainen käsite ilmenee esimerkiksi niin, että ihminen on tyytyväinen työssään ja viihtyy siinä, mikä vaikuttaa äkkiseltään ajateltuna täysin positiiviselta. Lähemmin tarkasteltuna voidaan kuitenkin kysyä, onko ihminen tyytyväinen siksi, että hän haluaa pitää asiat ennallaan, sillä muutos tuo tullessaan epävarmuutta. Samoin voidaan kyseenalaistaa, onko työpaikka olemassa viihtymistä varten ja tarvitseeko siellä edes viihtyä. Toisaalta, jos työpahoinvoinnista kertovia seikkoja ei mainittavammin esiinny, onko se siltikään todellinen osoitus hyvällä tasolla olevasta työhyvinvoinnista? (Hakanen 2011, 6.)

Työhyvinvointi vaikuttaa olevan yksilöllinen fyysinen ja psyykkinen kokemus. Eri ihmiset samassa työyhteisössä kokevat työhyvinvoinnin oman kokemustautansa kautta. Työyhteisön hyvinvointi näkyy kollektiivisesti päivittäisessä toiminnassa ja työilmapiirissä, joka vaikuttaa yhteisöllisyyden kokemukseen. Yhteisöllisyyden voimavaran vahvistuminen voi auttaa koko työyhteisöä muutosten yli (Jäppinen 2012, 13). Työhyvinvointia ei tule kuitenkaan ajatella yksittäisten, irrallisten toimenpiteiden kautta, vaan sitä tulisi tukea päivittäisessä toiminnassa tietoisesti. Työhyvinvoinnin vahvistaminen ja kehittäminen ovat jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla, vaikka työnantajalle kuuluukin lakiin perustuen esimerkiksi työsuojelliset toimenpiteet (Suonsivu 2014, 8).

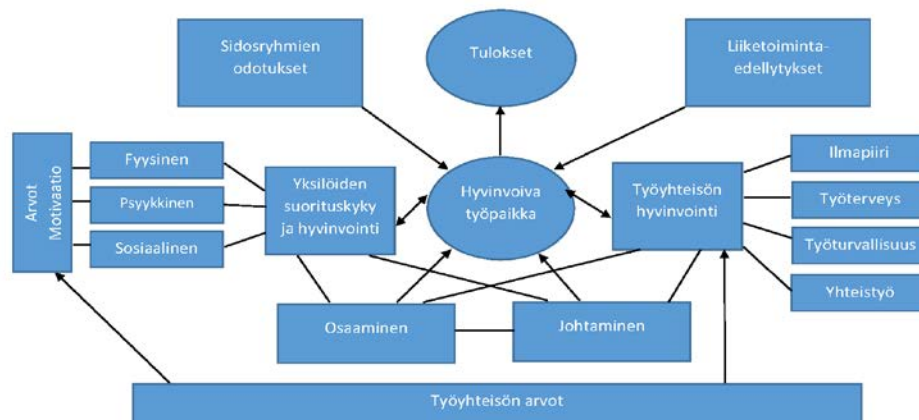
Mankan ja Mankan (2016) mukaan työhyvinvointia on tutkittu noin sadan vuoden ajan eri painotuksin. Aluksi tutkimusta tehtiin lääketieteen näkökulmasta yksilöön kohdistuvana fysiologisena stressitutkimuksena 1920-luvulla. Ajatuksena oli, että yksilön kokema stressi johtuu fyysisesti kuormittavista tekijöistä, mistä aiheutui negatiivisia tuntemuksia. Ne taas johtivat fysiologisiin reaktioihin, jotka saattoivat kehittyä sairauksiksi. Jonkin ajan kuluttua teoriaan sisällytettiin myös yksilöön vaikuttavat psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät kuormitustekijät. Työntekijän terveyttä suojeleva työsuojelu oli siten saanut alkunsa. Tämän jälkeen työhyvinvoinnin näkökulma on vähitellen laajentunut ja kehittynyt yksilöstä ryhmään samalla, kun on siirrytty tarkastelemaan terveyden ja työkyvyn lisäksi myös osaamisen merkitystä työhyvinvoinnille. Tällä hetkellä työhyvinvointi käsitetään laaja-alaisena ja systeemisenä kokonaisuutena, jossa asiat ovat yhteydessä toisiinsa, ja johon niin yksilö kuin työyhteisö vaikuttavat. (Manka & Manka 2016, 64–66.)

Koska nykypäivänä yhä useamman ihmisen työ on tietotyötä – ajattelua, uuden tiedon ja osaamisen tuottamista sekä niiden yhdistämistä – on fyysisen työhyvinvoinnin painotus saanut rinnalleen yksilön psyykkisen hyvinvoinnin ja sosiaaliset kyvyt (Ojala & Ahonen 2005, 31). Ojala ja Ahonen (2005) ovat kuvanneet yksilön suorituskyyä ja hyvinvointia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä kuvassa 7.



Kuva 7. Yksilön suorituskyyyn ja hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Ojala & Ahonen 2005, 31).

Työhyvinvoinnin taustalla tunnustetaan tätä nykyä enenevässä määrin motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri. Jotta työtehtävissä voi menestyä, tarvitaan työn vaatimaa osaamista eli tietoja ja taitoja. Arvojen ja asenteiden sekä motivaation tulee myös kohdata, koska ne vaikuttavat yksilön psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Työssään hyvinvoiva ihminen suoriutuu omista työtehtävistään, jonka lisäksi hän voi kehittää työtään ja koko työyhteisöään. (Ojala & Ahonen 2005, 30–32.) Hyvinvoinnin kokemusta edistävät edellisten lisäksi myös työtehtävät, jotka antavat sopivasti haastetta ja kuormittavuus on hallinnassa (Pyöriä 2012, 12). Kun olosuhteet ovat tasapainossa, työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä; koetaan työn imua (Hakanen 2011, 38).



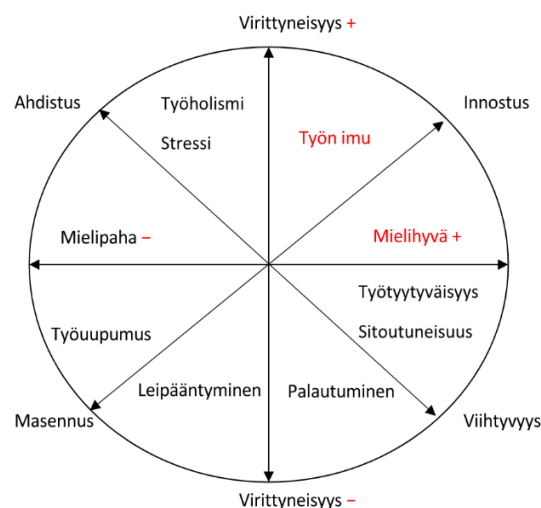
Kuva 8. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2005, 34).

Työhyvinvointi ei kuitenkaan pääty yksilöön, sillä organisaation jokainen jäsen muovaa myös koko työyhteisön hyvinvointia. Sen vaikutukset laajenevat organisaation ulkopuolelle ja näkyy sen menestyksessä. Ojala ja Ahonen (2005) ovat mallintaneet hyvinvoivan työpaikan (Kuva 8) niin, että edellä kuvattuihin yksilön suorituskyyyn ja hyvinvointiin vaikuttaviin

tekijöihin lisätään organisaation johtaminen ja työpaikan hyvinvointiin vaikuttavat seikat. Näitä jälkimmäisiä tekijöitä ovat muun muassa työterveyshuolto, työturvallisuus, työvälineet ja työn tekemisen prosessit. Hyvän työpaikan mallissa johtaminen nousee tärkeään osaan, sillä sen vaikutus esimerkiksi ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen on merkittävä. Työpaikalla vallitseva johtamiskulttuuri määrittää myös miten ja minkä verran työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä hyödynnetään henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa. Tätä voidaan tulkita organisaation virallisten tai ääneen lausumattomien arvojen pohjalta. Jotta yksilö voisi työpaikassaan hyvin, on sekä hänen että organisaation arvomaailman oltava sopusoinnussa. (Ojala & Ahonen 2005, 32–33.)

Työlainsäädäntö määrittelee työhyvinvoinnin reunaehdot tai vähimmäistason, mutta työnantajalla on silti melko paljon liikkumavaraa siinä, miten se järjestää asiat, ja mitkä toimenpiteet se katsoo tärkeiksi toiminnan ja tuottavuuden näkökulmasta. Juuri siksi myös yksilön vastuu omasta työhyvinvoinnistaan on yhtä tärkeää kuin työnantajan toimet (Ojala & Ahonen 2005, 34). Johtamisen suunta ei enää tänä päivänä ole vain vertikaalista ylhäältä alaspäin -esimiestyötä vaan myös oman itsensä ja työnsä johtamista. Johtamistaitoja tarvitaan siten kaikilla organisaation tasoilla ja tämä pätee myös työpaikan hyvinvointiin. (Ojala 2003, 16.)

Kuten jo aiemmin on todettu, on työhyvinvointi yksilöllinen kokemus. Hakasen (2011, 21) mukaan psyykkinen, tunneperäinen työhyvinvointi voidaan sijoittaa eri tiloihin eriasteisten vireyden ja mielihyvän kokemusten perusteella neljään ulottuvuuteen (Kuva 9).



Kuva 9. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Hakanen 2011, 24).

On huomattava, että työhyvinvoinnin tilan kokemus voi olla ristiriitainen: ihminen voi tuntea olevansa yhtäaikaaisesti hyvässä vireessä, mutta kokea myös hetkellistä mielihäpää (Hakanen 2011, 22). Yksilön työhyvinvoinnin ristiriitaisesta kokemuksesta kertoo myös se, että ihminen voi olla työssään hyvinkin tyytymätön, mutta antaa silti tehokkaan työpanoksensa, jos siitä saatava vastike, esimerkiksi palkka, on riittävän motivoiva tekijä (Pyöriä 2012, 11). Työhyvinvoinnin taso ei siten ole sama kaikilla, samanaikaisesti,

jolloin työhyvinvoinnin tila voi olla mikä tahansa. Tällainen heterogeenisyys on haasteellista työhyvinvoinnin johtamiselle ja kehittämistoimille, koska yksi ja sama ratkaisu ei palvele yksilöllisiä tarpeita. Lisähaastetta tuo myös keinojen löytäminen yhteisöllisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Hakanen 2011, 21–23.)

#### 4.2 Positiivinen psykologia

Seligman (2002) toteaa, että viimeisen puolen vuosikymmenen ajan psykologian tieteenala on tutkinut tehokkaasti ihmismielen sairauksia ja niiden hoitoa. Tämä kehitys on johtanut siihen, että on opittu ennakoimaan ja lieventämään erilaisia psyykkisiä häiriötekijöitä lääkkeiden ja psykoterapian avulla. Samalla on kuitenkin saatettu jättää vähemmälle huomiolle niitä tekijöitä, jotka antavat elämälle mielekkyyttä ja merkitystä jatkuvan puutteiden korjaamisen sijaan. Tämän tarpeen täyttämiseksi on syntynyt positiivinen psykologia; tiede, joka keskittyy myönteisten tunteiden ymmärtämiseen sekä vahvuuksien ja hyveiden lisäämiseen pysyvästi – vaikka toisaalta onkin epäilty, voiko onnellisuuden tasoon vaikuttaa pysyvästi. Positiivisen psykologian tutkimussuuntaus kuitenkin lähtee siitä, että yksilölle ominaisten vahvuuksien tunnistaminen ja aktiivinen käyttäminen kaikilla elämänalueilla johtaa aitoon onnellisuuteen. Positiivinen psykologia tutkii myönteisiä tunteita, myönteisiä ominaisuuksia (vahvuuksia ja hyveitä sekä kykyjä) ja myönteisiä instituutioita (demokratiaa, perhesuhteita ja vapaata tutkimusta). Olennainen huomio on, että varsinkin vaikeina hetkinä positiiviset tunteet ja tunnistetut vahvuudet nousevat merkittävään arvoonsa, minkä vuoksi niiden ymmärtäminen ja tukeminen on jopa tärkeämpää kuin helppoina aikoina. (Seligman 2008, 9–12.)

Myös Hakanen (2014) kirjoittaa, että työelämää koskevassa tutkimuksessa ja yleisessä keskustelussa ovat perinteisesti korostuneet negatiiviset seikat ja niiden vaikutusten vähentäminen. Tätä näkökulmaa kuvaavat neljä patologista D:tä, jotka on johdettu englannin kielestä seuraavasti: Disease (sairaus), Disorder (epäjärjestys), Damage (vahinko) ja Disability (työkyvyttömyys). Suunta on kuitenkin hiljalleen kääntymässä; työelämän tutkimuksessa ja sen kehittämisessä on vuosituhaten vaihteen jälkeen alettu puhua enenevässä määrin myönteisistä tekijöistä ja voimavarojen hyödyntämisestä. Aiemmin kielteisiä tekijöitä ilmentävät neljä D:tä ovat saaneet vierelleen myönteisiä asioita kuvaavan, arvostavasta haastattelusta (Appreciative Inquiry) lähtöisin olevan neljän D:n mallin: Discovering (tunnistaminen), Dreaming (näkemys), Design (suunnittelu) ja Delivering (toteuttaminen). Työhyvinvoinnin saralla nähdäänkin nyt tärkeänä, että todellinen hyvinvointi ja onnellisuuden kokemus ovat tavoittelemisen arvoisia yksin pahoinvointiin paneutumisen ja sen oireiden poistamisen sijaan (Hakanen 2014, 340).

Suomalaisten keskuudessa positiivista ajattelua ja asioihin suhtautumista pidetään usein pohjoisamerikkalaisesta kulttuurista peräisin olevana kevyenä ”hömpötyksenä” Sen ei ole katsottu soveltuvan luontevasti kotimaiseen asiakeskeiseen työkulttuuriimme, jossa avoin tunteiden näyttäminen ja niistä puhuminen on jokseenkin vierasta, toisinaan jopa

kiusallista. Tästä huolimatta negatiivisesti latautuneet asiat vaikuttavat nousevan yhteiseen keskusteluun, useimmiten työpaikan kahvipöydissä tai käytävillä. Esimiehen antamaa julkista kiitostakaan ei välttämättä pidetä aitona eikä sana ”kiitos” kulu käytössä välttämättä edes työtovereiden kesken.

Kuten edellä on jo todettu, on kielteisten tunteiden ja kokemusten aiheuttamia pahoinvoinnin syitä, seurauksia ja niiden lieventämistä tutkittu pitkään. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen katsoo, että työhyvinvointia koskeva kehittäminenkin on usein painottunut todellisuudessa enemmän pahoinvointiin; stressiin, työuupumukseen ja sairauspoissaoloihin (Haapala 2017). Tämä on jokseenkin ristiriidassa sen kanssa, mitä Manka ja Manka (2016) toteavat: myönteisyyden vaikutus hyvinvointiin on useiden tutkimustulosten mukaan merkittävä ja todellinen niin ihmisen kuin työyhteisön kannalta. Yhtenä selittävänä tekijänä voi olla se, että myönteisiä tunnekokemuksia tarvitaan kielteisiä runsaasti enemmän, sillä jälkimmäisten vaikutus on voimakkaampi. Myönteiset tunteet eivät kuitenkaan yksin riitä rakentamaan ihmisen yksilöllisiä voimavaroja, sillä negatiivisilla tunteilla on sijansa myönteisen kierteen aikaansaamisessa ja jatkumisessa. Olennaista on, että positiivisuuden vaakakuppi on negatiivista painavampi ja negatiivisia tuntemuksia pystytään käsittelemään kehittäväällä tavalla. (Manka & Manka 2016, 70–71.)

#### 4.3 Yhteisöllisyys

Jos pelaajat eivät pelaa yhteen, se ei ole joukkue; on vain yksilösuorittajia, joilla on erilaiset motiivit ja tavoitteet. Tämä on yhteisöllisyyden näkökulmasta pulmallista. Ylikoski ja Ylikoski (2009) toteavat, että yhteisöllisyys ei synny organisaation vuoksi tai johdon ”mahtikäskyllä”. Se on voimavara, joka kehittyy ihmisten välille, inhimillisten ominaisuuksien, jakamisen ja välittämisen yhdistämänä. Erillään oleminen, yksin eläminen ja organisaatiot mielletään puolestaan yhteisöllisyyden kääntöpuoleksi. Toisaalta yhteisöllisyyttä voi olla myös organisaatiosta huolimatta, sen sisäiset rajat ylittäen. Organisaatio saattaa siten ainoastaan mahdollistaa yhteisöllisyyden kehittymistä. Siitä huolimatta, että organisaatio ei suoraan kykenekään tuottamaan yhteisöllisyyttä, se voi kuitenkin murentaa sitä esimerkiksi rakenteiden kautta. Organisaatio ei myöskään välttämättä tavoittele yhteisöllisyyttä, mutta toisaalta se on sille hyödyllistä, koska se lisää ihmisten hyvinvointia ja kohentaa työilmapiiriä. Yhteisöllisyydellä on siten yhteys tuottavuuteen, joka on organisaation toiminnan elinehto. Yhteisöllisyyden kokemuksella on erityisen suuri merkitys muutoksen aikana, jolloin perusturvallisuuden tunne usein alenee. Se antaa suojaa ja kehittää kestävyyttä muutosten aiheuttamia paineita vastaan, jotta yksilöiden toimintakyky säilyisi mahdollisimman hyvänä. Koska yhteisöllisyys ei ole yhtäkkiä tarpeen tullen ostettavissa tai perustettavissa oleva tuote, sitä tulisikin vaalia hyvinä aikoina epävakaiden hetkien varalle. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 59–60.)



Ihmisellä on perustavanlaatuinen vuorovaikutuksen ja yhteenkuulumisen tarve toisten ihmisten kanssa. Hän tarvitsee palautetta siitä, miten hänen omat tekonsa tai viestinsä vaikuttavat toisiin. Yhteisö toimii tässä peilinä. Jos yhteisöllisyys heikkenee ja ihmisten keskinäinen etäisyys tunnetasolla kasvaa, on yksilön vaikea saada aitoa palautetta toiminnastaan tai tunnetilastaan, jolloin suhtautuminen muutokseen saa ristiriitaisia sävyjä: mikä johtuu vallitsevista olosuhteista ja mikä taas omasta itsestä? Työtoverit tai työyhteisö eivät enää tunnu samalta kuin ennen; jokin on muuttunut. Ihminen saattaa kokea, että kaikkea ohjataan ulkopuolelta eikä hänellä itsellään ole tapahtumiin kosketuspintaa tai vaikutusmahdollisuuksia. Ihminen vetäytyy, vieraantuu itsestään ja muista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 60–61.) Sellainen on todennäköisesti kalvavaa ”myrkkyä” yhteisöllisyydelle.

Kun työyhteisöä tuetaan taitavasti muutostilanteessa, voidaan vähentää yksilön vieraantumisen kokemusta ja ihmisten keskinäistä etääntymistä, joka uhkaa yhteisöllisyyttä. Sen rakennusaineita ovat yhteisölliset menetelmät, viestintä ja toimintakulttuuri sekä pelisäännöt. On viestittävää, että apua on saatavissa ja jokaisesta välitetään. Tätä sosiaalista apua ovat tunnetuki, vahvistava tuki, informaatiotuki, välinetuki ja toimiva yhteistyö. Tunnetuki on myötätuntoa ja vaikeuksien kohtaamista yhdessä sekä yhteisten onnistumisten jakamista. Vahvistava tuki ilmenee kannustuksena ja arvostuksena sekä yhteisenä vastuunkantamisena. Informaatiotuki on toimivaa ja avointa viestintää. Välinetuella tarkoitetaan tarvittavia työvälineitä ja muita toiminnan kannalta tarpeellisia resursseja. Toimivalla yhteistyöllä varmistetaan työnjako ja tehtävien hoitaminen sekä vahvistava palaute. Jotta yhtälö toimisi, tulee esimiehen tukea työyhteisön keskinäisen tuen toimivuutta ja työyhteisön puolestaan tukea esimiestään. Molempien osapuolten välinen avoin keskustelu ja palautteenanto lisäävät luottamusta ja yhteisöllisyyden kokemusta. Kun asiat voidaan selvittää luottamuksen ilmapiirissä, on myös yhteisöllisyys toimivaa eikä ihminen koe jäävänsä yksin muutoksen keskellä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 62–64.)

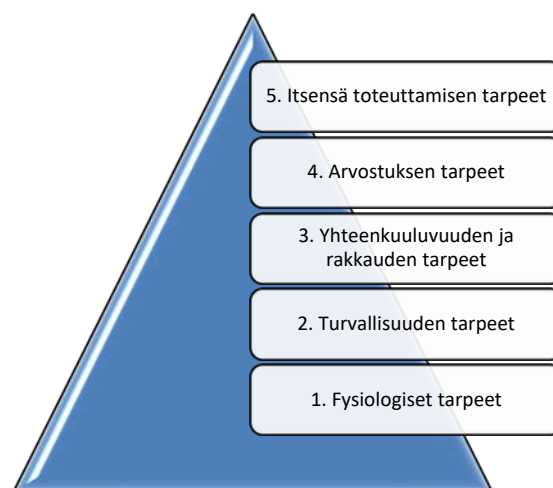
#### 4.4 Motivaatioteorioita

Motivaatiolla on ihmisen toimintaa ohjaava vaikutus kaikilla elämänalueilla. Se sisältää yksilön persoonallisuuden, tunteet ja järjen sekä sosiaalisen ympäristön. Lisäksi siihen liittyy vapaaehtoisuus ja oma tahto. Motivaatiossa on kyse psyykkisestä tilasta, joka vaikuttaa ihmisen viireyteen, aktiivisuuteen ja ahkeruuteen saavuttaa itselle asetetut tavoitteet. Mitä vahvempi motivaatio, sitä sitkeämmin ihminen toimii tavoitteidensa eteen. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista, jolloin sisäinen motivaatio syntyy ilon tai mielihyvän tunteesta. Ulkoisen motivaation vaikutin voi puolestaan olla esimerkiksi raha. Hyvinvointi ja motivaatio liittyvät kiinteästi toisiinsa. Motivaatio voidaan jakaa myös tilanne- ja yleismotivaatioon. Tilanнемotivaatio on lyhytkestoista ja ympäristösidonnaista, mutta sen vaikutus voi olla voimakas. Yleismotivaatiolla puolestaan tarkoitetaan pysyvämpää käyttäytymistä, jonka vaikutus ulottuu usein tilanнемotivaatioon. Kuten hyvinvointi, on myös motivaatio yksilöllinen kokemus, jonka voimakkuus saattaa ailahtella tavoitteeseen pyrkimisen aikana. Lisäksi ihmiset motivoituvat eri

tekijöistä: se, mistä yksi innostuu, voi olla toiselle täysin yhdenmukaista. (Sinokki 2016, 60–63.)

Kun tarkastellaan motivaatiota työelämän näkökulmasta, voidaan todeta, että siellä vallitsevat käytännössä samat lainalaisuudet kuin edellä on todettu. Vaikuttimet tulevat pääosin työympäristöstä, itse työstä ja johtamisesta sekä ihmisen persoonasta, elämäntilanteesta ja -kokemuksesta. Jos henkilön työmotivaatio on tasapainossa, hän on sitoutunut ja tuloksellinen työntekijä, millä on laajempi vaikutus koko organisaatioon. Työmotivaation ja työhyvinvoinnin välinen yhteys on siten kiistaton, niin hyvässä kuin pahassa. Motivaation syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan mallintaa motivaatioteorian avulla. Teorioita on lukuisia: ne voidaan jakaa esimerkiksi tarve- ja prosessiteorioihin. Tarveteoriat perustuvat sananmukaisesti erilaisiin tarpeisiin, jotka ovat epätasapainossa ja jotka ihminen pyrkii saamaan tasapainoon. Prosessiteoriat puolestaan kuvaavat ihmisten henkilösidonnoisia eroja havaita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä vastata niihin reagoimalla tavalla tai toisella. (Sinokki 2016, 75; 80–86.)

**Maslow'n tarvehierarkia** (Kuva 10) on eräs tunnetuimmista motivaatioteorioista. Vaikka yhdysvaltalaisen psykologi Abraham Maslow'n mukaan nimettyä teoriaa ei olekaan alun perin luotu organisaatiota ja työyhteisöjä varten, sitä on kuitenkin sovellettu muun muassa yksilöiden motivoinnin ja työhyvinvoinnin tarkastelussa sekä markkinoinnin kohderyhmien suunnittelussa. Vuodelta 1943 peräisin oleva teoria pohjautuu ajatukseen, että ensin on tyydytettävä ihmisen perustarpeet, jonka jälkeen hän alkaa hakea tyydytystä seuraavan tason tarpeelle. Tarpeita on kategorisesti kaikkiaan viisi, jotka ovat riippuvaisia toisistaan, ja joista alemmat tasot ovat fysiologisia ja ylempät psykologisia. (Sinokki 2016, 73–75.)

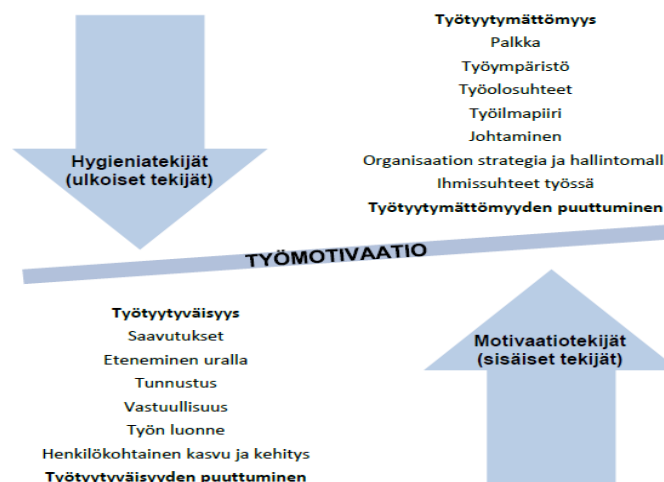


Kuva 10. Maslow'n tarvehierarkiateoria (Sinokki 2016, 74).

Alin taso käsittää *fysiologiset tarpeet*, jotka ovat ihmisen elossa pysymisen ja ihmissuvun jatkamisen kannalta olennaiset tekijät. Niitä ovat esimerkiksi nälkä, jano, uni ja lämpö. Toisena tasona on *turvallisuuden tarve*, joka sisältää varmuuden tunteen ja suojautumisen niin fyysisiltä kuin

psyykkisiltä vaaroilta. Keskimmäiseltä tasolta löytyvät *yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet*, joihin kuuluvat hyväksyntä, ystävyys, välittäminen ja ryhmään liittyminen ja siinä toimiminen. Neljännen tason *arvostuksen tarve* ilmenee itsekunnioituksen, itsenäisyyden sekä tunnustuksen ja muiden taholta tulevan kunnioituksen kokemuksena. Hierarkian korkein taso kuuluu *itsensä toteuttamisen tarpeille*. Niitä ovat esimerkiksi yksilön omat saavutukset, henkinen kasvaminen ja luovuus. (Sinokki 2016, 73–74.)

Maslow'n teoria vaikuttaa arki ajattelulla loogiselta. Sen soveltuvuutta on kuitenkin kritisoitu muun muassa siitä syystä, että hän käytti tutkimuksissaan lähipiiriinsä kuuluvia henkilöitä. On myös huomattava, että tarpeiden tyydyttyminen ei aina noudata hierarkista järjestystä alhaalta ylös. Taiteilijat ovat tästä esimerkkinä, kun tarvehierarkiateorian ylinnä oleva itsensä toteuttamisen tarve on suuri tai jopa pakottava, vaikka fysiologiset perustarpeet eivät olisikaan täysin tyydyttyneet tai niiden jatkuminen ei ole varmaa. Maslow'n teorian lisäksi muita ihmisen sisäsyntyisten viettien ja tarpeiden pohjalta kehitettyjä tarveteorioita ovat esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoria ja McClellandin suoritusmotivaatioteoria. (Sinokki 2016, 74–75.) Kritiikistä huolimatta Maslow'n teoria lienee kuitenkin säilyttänyt edelleen paikkansa yleisesti tunnettuna motivaatioteorian.



Kuva 11. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106).

**Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria** vuodelta 1968 tunnetaan myös **kaksifaktoriteorian**a. Se pohjautuu ajatukseen, että työn *ulkoiset hygieniatekijät* ja työntekijän *sisäiset motivaatitekijät* vaikuttavat työntekijän motivaatioon (Kuva 11). Kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä voidaan nostaa hygieniatekijöillä väliaikaisesti. Hygieniatekijöiksi katsotaan esimerkiksi työympäristö, palkka, työilmapiiri ja johtaminen. Jos ihminen kokee näissä tekijöissä vajetta tai puutetta, se lisää pahoinvointia ja aiheuttaa kosolti tyytymättömyyttä. Toisaalta, hyvin hoidettujen hygieniatekijöiden vaikutus tyytyväisyyteen ei ole kovin suuri. Palkka on tässä hyvä esimerkki: pieneksi koettu palkka voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta palkankorotus lisää työtyytyväisyyttä hetkellisesti ”vitamiiniruiskeen” tavoin, Tyytyväisyys palaa kuitenkin melko pian aiemmalle tasolle, kun lisääntynyt rahamäärä on menettänyt

uutuusarvonsa. Teorian mukaan hyvinvointia voidaan puolestaan lisätä motivaatiotekijöiden avulla, kuten esimerkiksi uralla etenemisellä tai tunnustuksen saamisella. Hyvin hoidettuina niiden vaikutus tyytyväisyyden kokemukseen on suuri, mutta toisaalta huonosti hoidettuna vaikutus tyytymättömyyteen on pieni. (Sinokki 2016, 104–105.)

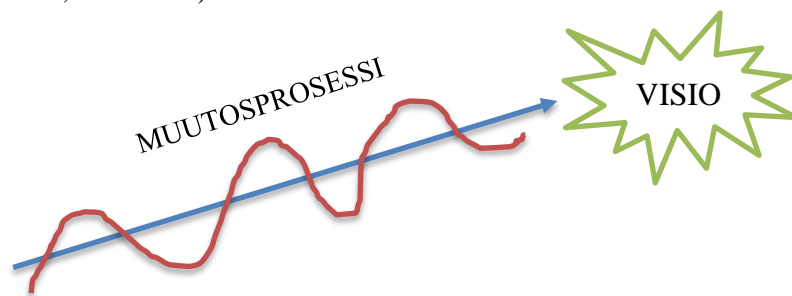
Herzbergin kaksifaktoriteoria eroaa tavanomaisesta tyytyväisyyden lineaarisesta ajattelumallista. Perinteisesti voidaan ajatella, että tyytyväisyyden vastakohta on tyytymättömyys, mutta kaksifaktoriteoriassa kääntöpuolella onkin tyytyväisyyden puuttuminen. Jos tyytymättömyyttä aiheuttava asia poistetaan, se ei siten teorian mukaan lisää tyytyväisyyttä vaan vähentää tyytymättömyyttä. Kuten edellä olevassa kuvassa 11 voidaan nähdä, Herzbergin teoriassa tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat erillisiä osa-alueita, joissa mittaamisen asteikot ovat käytännössä toistensa vastakohtia. Tyytyväisyyttä punnitaan suuren tyytyväisyyden ja tyytyväisyyden puuttumisen välillä. Vastaavasti tyytymättömyyden asteikko kulkee tyytymättömyyden puuttumisesta korkeaan tyytymättömyyden kokemukseen. (Sinokki 2016, 105–107.)

Toisiinsa vaikuttavien motivaatio- ja hygieniatekijöiden lisäksi Herzbergin teoriaan kuuluvat myös ihmisten tarpeet. Niitä on kahta laatua, joista yksi on ihmisen sisäänrakennettu tarve pyrkiä välttämään ympäristön tuottamaa kipua ja epä mukavuutta. Toinen tarve liittyy ihmisen henkiseen kasvuun ja onnistumisen kokemukseen. Työelämän näkökulmasta sisäänrakennettua tarvetta vastaa esimerkiksi työympäristö ja kasvuun tähtäävää tarvetta työn sisältö. Työntekijöitä ei ole myöskään unohdettu, sillä heidät on Herzbergin teoriassa jaettu kahteen kategoriaan: pääsääntöisesti perustarpeitaan tyydyttäviin eli hygienian varmistajiin sekä henkisen kasvun tarpeitaan tyydyttäviin eli motivaation hakijoihin. Vaikka Herzbergin teoriaa arvostetaankin laajalti, sitä on myös kritisoitu muun muassa tyytyväisyyden ja -tytymättömyyden eriyttämisestä kahdeksi kokonaisuudeksi. (Sinokki 2016, 107–108.) Myös yksilöiden tarpeiden karkea jakaminen kahteen luokkaan vaikuttaa ristiriitaiselta: ihminen voi esimerkiksi kehittää osaamistaan omaehtoisesti, mikä viittaa henkisen kasvun tarpeeseen, mutta toisaalta hänellä saattaa olla ajatuksena myös varmistella asemaansa eli turvata perustarpeitaan.

#### 4.5 Muutosprosessin johtamisen teorioita ja malleja

Juuti ja Virtanen (2009) ovat todenneet, että organisaatiomuutokset ovat monimutkaisia prosesseja, joissa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Muutosprosessin taustalla on yleensä ajatus parantaa samalla kertaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä henkilöstön työn tekemisen edellytyksiä ja laatua. Usein käy kuitenkin niin, että hyvästä tarkoituksesta huolimatta muutosprosessiin ja sen tuloksiin petytään. Muutosprosessiin kytkeytyy epäloogisuutta ja ristiriitaisuutta niin tunteiden kuin näkökulmien osalta. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että organisaatiossa eri henkilöstöryhmillä on toisistaan poikkeavat näkemykset siitä, millaiseksi ja miten organisaatiota tulisi muokata ja johtaa. (Juuti & Virtanen 2009, 165.)

Vähittäinen muutos voi tapahtua organisaation omista lähtökohdista, sisäisestä jatkuvan parantamisen tarpeesta. Organisaation perustaa muokkaava muodonmuutos taas johtuu ulkoisista toimintaympäristön antamista signaaleista ja paineesta siirtyä uuteen strategiseen positioon kannattavuuden vahvistamiseksi. Muodonmuutoksen taustalla on ylimmän johdon tekemä päätös. Muutosprosessin ohjaaminen radikaalin täyskäännöksen aikana on haastava ja monimutkainen tehtävä, sillä se vaikuttaa kaikkiin organisaation olemassa oleviin toimintatapoihin ja rakenteisiin. Uudet tavoitteet ja näkökulmat törmäävät organisaation historiaan ja toimintakulttuuriin. Vaikka muutoksen haluttu päämäärä on tiedossa, ei sen lopputulemaa voida tarkasti ennakolta tietää. Tämä johtuu siitä, että muutos ei kulje selväpiirteisesti lähtöpisteestä päätepisteeseen, vaan suuntaa säädetään prosessin edetessä (Kuva 12). Muodonmuutos on prosessina Kalinin (2010) mukaan järjestyksen syntymistä kaaoksesta. (Kalin 2010, 108–109.)



Kuva 12. Muutosprosessin kulku (Kalin 2010, 109).

Kun muutos ravistelee organisaatiota sen ytimiä myöten, sen vaikutusta henkilöstöön ei voida välttää. Muutoksella voi olla myönteisiä ja kielteisiä seurauksia. Saarelma-Thiel (2009) toteaa, että useiden tutkimusten tulokset osoittavat muun muassa, että ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi heikentyy, mikä näkyy esimerkiksi tyytymättömyytenä työhön ja elämään sekä muutosvastarintana. Lisäksi työsuhteen psykologinen sopimus rikkoutuu, mikä ilmenee esimerkiksi sitoutumisen, lojaaliuden, motivaation ja luottamuksen heikkenemisenä. Psykologinen sopimus alkaa murentua, kun toinen osapuoli – työnantaja tai työntekijä – ei enää koe voivansa luottaa toiseen. Ensiarvoisen tärkeää onkin pyrkiä palauttamaan henkilöstön sitoutuminen ja työn mielekkyyden kokemus radikaalin muutosprosessin jälkeen. Muutostilanteissa terveysriskit ja työpahoinvointi lisääntyvät, mikä johtaa poissaoloihin ja työilmapiirin heikentymiseen. Kuitenkin lyhyillä poissaoloilla on tutkimusten mukaan taipumusta vähentyä epävarmuuden vallitessa. Tämä johtuu siitä, että presentismi eli sairaana töihin tuleminen irtisanomisen pelossa lisääntyy. Muutos vaikuttaa myös henkilön kompetenssin hyödyntämiseen niin kielteisessä kuin myönteisessä mielessä; esimerkiksi osaaminen ei riitä uudessa tehtävässä tai siinä on avautunut mahdollisuus käyttää aiemmin hyödyntämättömiä taitoja. Urakehityksessäkin tulee sopeutumistilanteita, kun muutos voi viedä uralla ylös-, alas- tai ulospäin. (Saarelma-Thiel 2009, 30–32.)

**Kotterin kahdeksan askeleen malli** on laajalti tunnettu ja käytetty yhdysvaltalaisen muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotterin kehittämä muutosjohtamisen menetelmä. Tässä mallissa muutos on porrastettu kahdeksaan vaiheeseen (Kuva 13). Jotta muutos voisi onnistua, tulee organisaation ymmärtää muutoksen toteuttaminen kokonaisvaltaisena prosessina. Kun organisaatio seuraa muutosprosessimallin vaiheita, se voi välttää virheitä ja kehittää muutoskykyään. (RBSGROUP n.d., 1.)



Kuva 13. Kotterin 8 askeleen malli (XtLearn.net 2014).

Aluksi ryhdytään muokkaamaan organisaation asenneilmastoa, jotta se on muutokselle otollista. Ensimmäisessä askeleessa muutokselle *luodaan tärkeyden ja kiireen tuntu*. Tavoitteena on saada ihmiset ymmärtämään, että jollekin tietylle asialle on tehtävä jotain ja pian, jotta organisaatio voi esimerkiksi säilyä. Muutokseen ei tule kuitenkaan sännätä suin päin, vaan sen toteuttaminen on perusteltava ja suunniteltava huolellisesti. Ilman johdon sitoutumista ja tukea henkilöstö ei lähde muutokseen aidosti mukaan. Jos ensimmäinen vaihe ohitetaan tai henkilöstö kokee nykytilanteen tyydyttävänä, on koko muutosprosessi vaarassa epäonnistua. Alkuaskeleen merkittävyyttä ei siten voi korostaa liikaa. (RBSGROUP n.d., 1–2.)

Toisessa askeleessa muodostetaan *tiimi, joka on sitoutunut muutokseen* ja jolla on yhteisymmärrys muutoksen välttämättömyydestä. Ryhmän jäsenillä tulee olla asiantuntijuutta, innostusta ja tarvittavat valtuudet, jotta se voi tehdä päätöksiä ja pystyy ohjaamaan muutokseen liittyviä toimenpiteitä. Kolmantena *luodaan visio ja strategia*, jotka antavat suunnan ja kertovat, millä konkreettisilla askeleilla tavoite saavutetaan. Tavoitteena on kuvata, miten tulevaisuus eroaa nykyisyydestä. Vision tulee olla realistinen, jotta ihmiset voivat kokea sen olevan saavutettavissa ja siten motivoiva. Tavoitteen saavuttamista seurataan systemaattisesti, jotta tiedetään, että ollaan oikealla polulla. Samalla voidaan tehdä tarvittavia korjausliikkeitä, jos visiota on tarkennettu tai strategiaa muokattu. (RBSGROUP n.d., 2–3.)

Seuraavaksi lähdetään sitouttamaan ja mahdollistamaan muutoksen toteuttaminen koko organisaatiossa. Neljäs askel, *visiosta viestiminen*, on koko muutosprosessin olennaisimpia tekijöitä. Tavoitteena on varmistaa, että mahdollisimman monet ymmärtävät ja hyväksyvät vision. Muutoksesta on viestittävä jatkuvasti ja monikanavaisesti. Johdon on myös hyvä muistaa, että teot puhuvat enemmän ja vahvemmin kuin sanat. Viidentenä vaiheena on *henkilöstön valtuuttaminen*; sillä on oltava todellinen mahdollisuus, valta ja vastuu viedä muutosta eteenpäin tahollaan. Muutosta hidastavien, usein rakenteellisten esteiden poistaminen ja ihmisten vapauttaminen tehdä parhaansa lisäävät tehokkuutta ja motivaatiota. Kuudennessa askeleessa *luodaan ”pikavoittoja”* eli huomioidaan näkyvästi lyhyen aikavälin saavutukset ja pienemmät muutokset, jotka on jo saatu aikaan matkalla kohti visiota. Viesti on, että ollaan oikealla tiellä. Samalla muutokseen aiemmin neutraalisti tai vastahakoisesti suhtautuneiden asenne muuttuu todennäköisesti myönteisemmäksi. (RBSGROUP n.d., 3–4.)

Pidemmällä aikavälillä muutoksen sitkeä läpivienti ja juurruttaminen arkeen ovat prosessin loppuvaihetta, mutta sitäkin tärkeämpää, kun tavoitteena on pysyvä muutos. Seitsemäs askel käsittää *parannusten vakiinnuttamisen ja uusien muutosten toteuttamisen*. Ei siis pidä ”löysätä” ja tuodittautua onnistumisen tunteeseen, vaikka muutosprosessi näyttääkin sujuvan hyvin ja tuloksia syntyy. Juuri sellaisessa tilanteessa piilottelee epäonnistumisen siemen, joka saattaa viedä uudistumiselta parhaan terän. Pahimmillaan joudutaan rakentamaan koko muutosprosessi uudelleen. Tarvitaan siis jatkuvaa näyttöä siitä, että muutoksella on vaikutusta ja uusi toimintatapa todellakin toimii. (RBSGROUP n.d., 3–4.)

Prosessin kahdeksas ja samalla viimeinen vaihe *ankkuroi uudet toimintatavat organisaatiokulttuuriin*. Muutosta ohjaava ryhmä ei yksin pysty saamaan pysyvää muutosta aikaan, vaan siihen tarvitaan enemmistö organisaation jäsenistä. Toimintakulttuurin muuttuminen on kuitenkin pitkä ja hidas prosessi. Kulttuuri muodostuu syvistä käyttäytymisnormeista ja yhteisistä arvoista, joiden sosiaalinen vaikutus on erittäin voimakas. Kulttuuria on siten hyvin vaikeaa muuttaa, jonka vuoksi se ei ole Kotterin muutosjohtamisen mallissa ensimmäisessä askeleessa. On siis näytettävä ensin toteen, että uusi käytäntö on parempi kuin aikaisempi. Muutosten vaikutusten tulee olla näkyviä ja niistä on viestittävä runsaasti. Uudet henkilöstön jäsenet on perehdytettävä heti uuteen toimintatapaan, jotta he alkavat työskennellä sen mukaisesti. Toimintakulttuuri vahvistuu ja juurtuu siten vähitellen. Muutosprosessissa saattaa kuitenkin käydä myös niin, että jotkut ihmiset eivät hyväksy muutosta eivätkä sopeudu uusiin toimintatapoihin, jolloin he saattavat esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa. Tämä voi olla toisaalta työyhteisön kannalta myönteinen asia, jos se kohentaa työilmapiiriä. (RBSGROUP n.d., 4–5.)

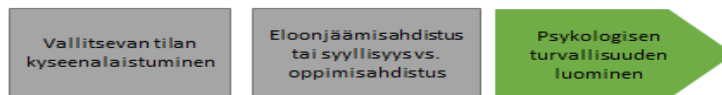
Organisaatiopsykologian alan perustaja, sosiaalipsykologian tohtori Edgar H. Schein (2009) on tarkastellut yrityskulttuuria koskevaa **transformatiivisen muutoksen psykodynamiikkaa**. Scheinin mukaan muutosvastarinta syntyy, kun ihmisten täytyy yhtäältä poisoppia vallitsevaan kulttuuriin sisältyviä uskomuksia, asenteita, arvoja ja oletuksia. Toisaalta heidän täytyy oppia uutta vastaavaa tilalle. Poisoppiminen tuntuu

epämukavalta ja ahdistavalta, mikä johtaa muutoksen vastustamiseen. Ihmisiä voidaan ”käskeä” muuttamaan näkyvää käyttäytymistään, mutta tällainen pakottaminen ei johda pysyvään muutokseen, joka vaikuttaa pinnan alla olevilla tasoilla. Transformatiivisen muutoksen mallissa on kolme päävaihetta, jotka jakautuvat osavaiheisiin (Kuva 14). (Schein 2009, 131–132.)

## Transformatiivinen muutos

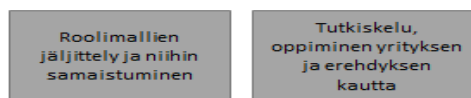
### Vaihe 1:

Sulattaminen; motivaation luominen muutokselle



### Vaihe 2:

Uusien käsitteiden ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppiminen



### Vaihe 3:

Uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen



Kuva 14. Transformatiivisen muutoksen malli (mukaillen Schein 2009, 132) (Valtiokonttori 2015).

Ensimmäinen vaihe on *sulattamisprosessi*, jossa luodaan motivaatio muutokselle. Normaalin, vakaan tilanteen ylläpitäminen on inhimillisesti ajateltuna loogista, joten muutoksen vastustaminen on luonnollinen ilmiö. Jotta muutos käynnistyisi, tarvitaan uusia impulsseja tai voimia, jotka rikkovat vakaiden olosuhteiden tasapainoa. Motivaatio muutokselle syntyy vaikuttavien voimien tunnistamisen ja niiden johtamisen kautta, kun organisaatiossa olemassa oleva tilanne kyseenalaistuu esimerkiksi uhkan muodossa. Uhka voi olla taloudellinen, poliittinen, teknologinen tai moraalinen. Myös sisäinen tyytymättömyys voi muodostua uhkaksi. Kyseenalaistumisen impulsseja voivat olla myös skandaali, fuusio, karismaattinen johtaja tai koulutus. Ihmiset kokevat eloonjäämisahdistusta tai syyllisyyttä, kun kyseenalaistava informaatio onnistuu pääsemään puolustuksen ja torjuvan asenteen läpi. Ahdistuksen tai syyllisyyden kokemus johtuvat siitä, että yhtäältä tunnistetaan tarve luopua totutuista toiminta- ja ajattelutavoista, mutta toisaalta ymmärretään muutoksen edellyttävän uusien tapojen omaksumista. Muutostarpeen hyväksyntä johtaa puolestaan oppimisahdistukseen eli yhdistelmään erilaisia pelkoja. Eloonjäämis- ja oppimisahdistusten keskinäinen vuorovaikutus tuottaa muutoksen moniulotteista dynamiikkaa. (Schein 2009, 133–138.)

Transformatiivisessa muutoksessa on kaksi periaatetta, joista ensimmäisen mukaan eloonjäämisahdistuksen tai syyllisyyden täytyy olla suurempi kuin oppimisahdistuksen kokemus. Toisen periaatteen mukaan oppimisahdistusta tulee lieventää sen sijaan, että kasvatettaisiin eloonjäämisahdistusta tai syyllisyyttä. Jotta ihmisen kokema



oppimisahdistus ja siihen perustuva vastarinta vähenee, on muutosta johtavan tahon luotava yksilölle psykologista turvallisuutta poisoppimisen ja uudelleen oppimisen tueksi. Turvallisuuden tuntemusta voidaan lisätä esimerkiksi positiivisen vision, koulutuksen, osallistamisen, myönteisten roolimallien, tukiryhmien sekä yhdenmukaisten järjestelmien ja rakenteiden avulla. Jos tätä psykologista turvallisuutta ei saada luotua, on muutosohjelma vaarassa epäonnistua. (Schein 2009, 140–142.)

Toisessa vaiheessa opitaan *uudet käsitteet ja vanhojen käsitteiden uudet merkitykset*. Schein (2009) kutsuu tätä prosessia kognitiiviseksi uudelleenmäärittelyksi, mitä kuvaa seuraava esimerkki: ylin johto ilmoittaa uudesta strategiasta, jonka avulla organisaatio siirtyy tuotantokeskeisyydestä asiakaskeskeiseen markkinointiin. Tällöin johto pyytää henkilöstöä omaksumaan uusia käsitteitä siitä, miten heidän tulisi työskennellä ja toimia asiakkaisiin päin. Tämä voi aiheuttaa hämmennystä eivätkä kaikki välttämättä pysty muuttamaan ajattelutapaansa johdon toivomaan suuntaan. Merkittävät kognitiiviset muutokset tarvitsevat riittävästi organisaation luomaa psykologista turvallisuutta. Uusia käsitteitä ja vanhojen käsitteiden uusia merkityksiä voidaan oppia jäljittelemällä roolimallina toimivaa henkilöä ja samaistumalla psykologisesti häneen. Toinen oppimisen tapa on yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuva tutkiskelu, kunnes toimiva ratkaisu löytyy. Olennaista ei ole se, kumpi oppimisen tapa on parempi, vaan se, että jokainen voi valita itselleen sopivimmat keinot päästä muutoksen päämäärään. Muutoksen johtajalla täytyy kuitenkin olla vahva käsitys päämäärästä. (Schein 2009, 142–145.)

Transformatiivisen muutosprosessin viimeisen vaiheen tavoitteena on *sisäistää uudet käsitteet ja merkitykset uuteen käyttäytymiseen*. Uusi käyttäytyminen vakiintuu ensin osaksi ihmistä itseään ja myöhemmin koko ryhmää, kun se on luontevaa henkilön persoonallisuuden sekä vallitsevien olosuhteiden ja odotusten kanssa. Toisinaan käy niin, että uusien käsitteiden omaksuminen johtaa uuteen käyttäytymiseen, joka ei olekaan sopusoinnussa työn tai sosiaalisen ympäristön kanssa. Tällöin henkilö joko a) palaa arvostamansa ryhmän käsitteisiin ja käyttäytymiseen tai vaihtoehtoisesti b) hylkää entisen ryhmänsä, jos hän kokee arvostavansa enemmän uusia käsitteitä ja käyttäytymistä. Transformatiivinen muutos on siten kaikkine vaiheineen vaativa, monimutkainen ja hidas prosessi. (Schein 2009, 145; 156.)

Schein (2009) toteaa, että aina kun kaksi organisaatiota yhdistyvät esimerkiksi yhteisyrityksen tai fuusion muodossa, niiden kulttuurit kohtaavat väistämättä. Usein on niin, että yhdistyminen etenee pitkälti organisaatioiden näkyvien tekijöiden avulla, esimerkiksi yhteisen tai yhteensopivan teknologian, liiketoiminnan, markkinoiden, tuotteiden ja talouden tavoitteiden mukaan. Siltikin kahden organisaation päämäärät ja keinot niiden saavuttamiseksi saattavat olla täysin ristiriidassa. Organisaation kulttuuristen tekijöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen riittävän aikaisessa vaiheessa voisi ehkäistä kulttuurista yhteensopimattomuutta, joka on yhtä merkittävä riski kuin esimerkiksi taloudellinen yhteensopimattomuus. (Schein 2009, 189–190.)

#### 4.6 Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen malleja

Kuten edellä on todettu, on työhyvinvointi jo yksistään käsitteenä kuvan 15 mukainen laaja kokonaisuus. Sen vuoksi onkin varsin loogista, että työhyvinvoinnin kehittäminen on myös moniulotteinen ja vaativa tehtävä. Ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä ihmisten tuottavuuteen ja organisaation menestykseen on jatkuvasti kasvanut samalla, kun tutkimustieto ja osaaminen on lisääntynyt. Organisaatioissa ollaan kuitenkin hyvin eri vaiheissa työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. Jotkin ovat vasta alkutaipaleella, kun toiset puolestaan toimivat suunnannäyttäjinä. Myönteistä kuitenkin on, että työhyvinvoinnin tärkeys on tiedostettu, vaikka työsarkaa onkin vielä paljon. (Pakka & Rätty 2010, 6–7.)



Kuva 15. Työhyvinvointi ja sen osatekijät (Pakka & Rätty 2010, 6).

Työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluja ja malleja on lukuisia, joista organisaatio voi valita tarpeeseensa soveltuvimmat. Yleisiä työhyvinvoinnin seurannassa käytettyjä työkaluja ovat muun muassa sairauspoissaolojen ja työtapaturmien seuranta sekä erilaiset työtyytyväisyys- ja johtamiskyselyt. Pelkkä seuranta ja mittaaminen eivät kuitenkaan riitä. Tuloksista on päästävä konkreettisiin toimenpiteisiin, joiden vaikuttavuutta seurataan systemaattisesti. Toimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen on otettava mukaan myös henkilöstön näkemys, sillä työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluu koko työyhteisölle. Muutoin on vaarana, että hukataan tuottavuutta parantavia ideoita, jotka kumpuavat henkilöstön tuntemasta arjen toiminnasta. (Pyöriä 2012, 21–22.) Seuraavaksi esitellään muutamia esimerkkejä työhyvinvoinnin kehittämisen malleista.

**Työhyvinvoinnin portaat** (Kuva 16) on Maslow’n tarvehierarkiaan pohjautuva työhyvinvoinnin kehittämisen viisiportainen malli, joka tarkastelee niin yksilöä kuin koko organisaatiota (Rauramo 2012, 12–13). Kuten aiemmin on todettu, Maslow’n teoriassa on viisi ihmisen perustarvetta, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Edellisen tason tarpeen ollessa täytetty riittävästi, alkaa seuraavan tason tarve nousta ihmisen tietoisuuteen ja motivoida ihmistä tyydyttämään vallitsevaa tarvetta. (Rauramo 2012, 13.) Tätä motivaatioteoriaa sekä olemassa olevia työkyky- ja työhyvinvointimalleja on sovellettu Työhyvinvoinnin portaat -mallin

kehittämisessä. Jokainen porras sisältää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja teeman mukaisia mittareita. Mallin tavoitteena on työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen – yksilön ja työyhteisön – kehittäminen askel kerrallaan. Sen avulla on mahdollista saada esiin työhyvinvoinnin olennaiset taustatekijät ja toimintamallit tavoitteellisen kehittämisen avuksi silloin, kun pyritään kestäviin muutoksiin. (Rauramo 2012, 13.)

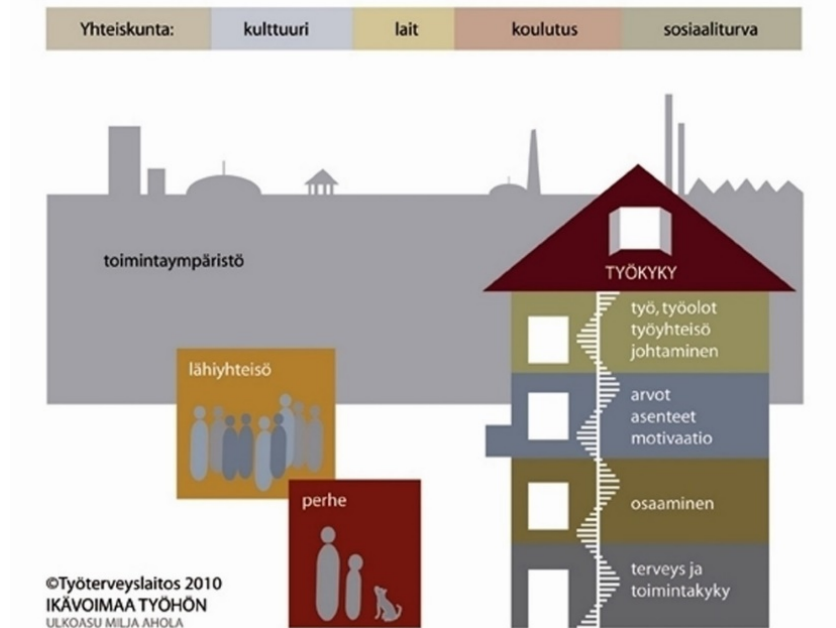


Kuva 16. Työhyvinvoinnin portaiden viisi vaikuttavaa askelta (Rauramo 2012, 15).

*Psykofysiologiset perustarpeet* sisältävät organisaation näkökulmasta esimerkiksi toimivan työterveyshuollon ja yksilön osalta sopivan työkuormituksen sekä terveyden ylläpidon. Mittareina ovat erilaiset kyselyt, terveystarkastukset ja mittaukset. Tarkoituksena on saavuttaa hyvä *terveys*. *Turvallisuuden tarpeeseen* vastaavat turvallinen työympäristö, palkkaus ja työsuhteen jatkuvuus sekä aktiivinen työsuojelu. Mittareina voidaan käyttää tilastoja, riskikartoituksia ja työpaikkaselvityksiä. Tällä tavoitellaan kokonaisvaltaista *turvallisuutta*. *Liittymisen tarpeen* lähtökohtana on yhteishengen vahvistaminen ja henkilöstöstä välittäminen. Avoimuus ja omaa työtä koskevat vaikutusmahdollisuudet ja yhteinen työn kehittäminen lisäävät luottamusta. Mittaristona voidaan hyödyntää esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyitä ja työilmapiirikartoituksia. Tavoitteena on organisaation toimintaa ja yksilön hyvinvointia tukeva *yhteisöllisyys*. (Rauramo 2012, 14–15.)

*Arvostuksen tarve* puolestaan täyttyy organisaation mission, vision, strategian ja arvojen kautta. Niiden tulee tukea hyvinvointia ja tuottavuutta sekä olla sopusoinnussa arjen toiminnan kanssa esimerkiksi palkkauksen ja palkitsemisen osalta. Arviointityökaluina toimivat työtyytyväisyyskyselyt sekä taloudelliset ja toiminnalliset tulokset. Tähtäimessä on saavuttaa päivittäinen *arvostus* niin omaa kuin toisten työtä kohtaan. *Itsensä toteuttamisen tarve* liittyy sekä yksilön että koko työyhteisön oppimisen ja osaamisen tukemiseen ja kehittämiseen. Organisaation visio ja tavoitteet ohjaavat osaamisen kehittämistä. Yksilön tulisi voida työssään kokea, että hän pystyy hyödyntämään kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla ja hänellä on mahdollisuus kasvattaa osaamistaan. Mittaritietoa saadaan kehittämiskeskusteluiden, osaamisprofiilien, innovaatioiden määrän ja laadun sekä tieteellisten ja taiteellisten tuotosten kautta. Viimeisen portaatan tavoitteena on organisaation ja yksilön osaaminen, joka tukee molempien kilpailukykyä. (Rauramo 2012, 14–15.)

**Työkyvyn talo** (Kuva 17) on professori Juhani Ilmarisen vuonna 2006 kehittämä, tutkimusten yhteenvetoon pohjautuva malli tekijöistä, joilla on olennainen vaikutus yksilön työkykyyn. Työkyvyn talossa mallinnetaan työn ja ihmisen voimavarojen välistä suhdetta. Mallin ylin kerros kuvaa työtä ja kolme alinta kerrosta yksilön voimavaroja. Työkyky rakentuu keskenään tasapainossa olevista kerroksista. Talon kierreportaat taas kuvaavat, kuinka kerrokset ovat katkeamattomassa yhteydessä toisiinsa (Työturvallisuuskeskus TTK n.d., 5.)



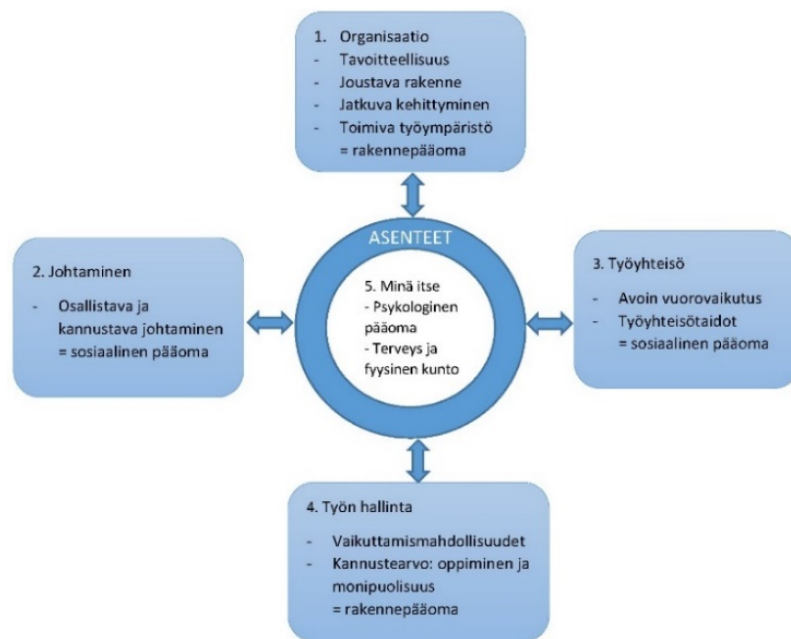
Kuva 17. Työkyvyn talo (Työturvallisuuskeskus TTK n.d., 5).

Työkyvyn perustana olevan ensimmäisen kerroksen *terveys ja toimintakyky* sisältävät ihmisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ja toimintakyvyn. Sitä voidaan tukea terveillä elämäntavoilla ja terveyttä ylläpitävällä työllä. Kun pohjakerros on vahva, se kestää ylempien ja erityisesti työn kerroksen aiheuttamaa räsytystä paremmin. Toisena oleva *osaamisen kerros* pitää sisällään ihmisen tiedot, taidot ja osaamisen. Työelämässä tapahtuvat muutokset vaativat yksilöltä jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja uuden oppimista, jotta hän voi menestyä työssään. Hyvä työ ja kannustava työpaikka antavat ihmiselle kehittymisen mahdollisuuksia, oppimisen kokemuksia ja vahvistavat omaksumaan uusia tietoja ja taitoja. (Työturvallisuuskeskus TTK n.d., 5.)

Kolmannessa kerroksessa ovat ihmisen *asenteet ja arvot*. Ne ilmenevät esimerkiksi työntekijän kokemuksessa, kuinka organisaation julkituodut arvot toteutuvat käytännön arjessa, luottaako hän työnantajaansa tai onko hän saanut arvostusta osakseen. Kaikki se, mitä tätä alemmassa työn kerroksessa päivittäin tapahtuu, vaikuttaa ennen pitkää motivaation tasoon sekä asenteiden ja arvojen kerrokseen myönteisesti tai kielteisesti. Kuvassa 17 nähdään myös, että muista kerroksista poiketen kolmannessa kerroksessa on parveke: se avaa näkymän talon ulkopuolella olevaan kahteen tekijään eli *perheeseen ja lähiyhteisöön*. Niillä on vaikutus yksilön tasapainoon työssä. (Työturvallisuuskeskus TTK n.d., 5–6.)

Neljäs kerros, *työ*, on Työkyvyn talon ”painavin” ja samalla laajin osa. Siinä vaikuttavat työympäristö, työtehtävät ja työkuormitus, työyhteisö sekä johtaminen ja esimiestyö. Erityisesti esimiestyön laadukkuus korostuu, sillä heillä on valta ja vastuu tehdä työntekijää koskevia päätöksiä ja työn tekemiseen liittyviä järjestelyjä. Tässä vaativassa ihmisten ja prosessien yhtäaikaisessa johtamisessa esimiehet tarvitsevat ylimmän johdon ja työntekijöiden tukea. Hyvillä alustaidoilla voidaan edistää hyvää johtamista. (Työturvallisuuskeskus TTK n.d., 6.)

Työkyvyn taloa ympäröi *toimintaympäristö*, jossa vaikuttavat esimerkiksi teknologian kehitys, muuttuvat taloustilanteet sekä osaamisvaatimukset. Myös *yhteiskunta* ja poliittiset päätökset tuovat mahdollisuuksia ja rajoituksia, joilla on vaikutusta Työkyvyn taloon. Yhteiskunnan infrastruktuuri sekä yritysten ja yksilöiden tarvitsemat palvelut luodaan poliittisella päätöksenteolla. Ihmisen kokema työhyvinvoinnin perusta luodaan kuitenkin talon kolmannessa kerroksessa. Siellä kehittyy omakohtainen näkemys ja kokemus omaan työhön liittyvistä asioista ja niiden vaikutuksista. Jos kokemukset ovat myönteisiä, ne lisäävät työhyvinvointia. Lisäksi ne motivoivat ja sitouttavat työntekijää toimimaan yhdessä muiden kanssa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus TTK n.d., 6.)

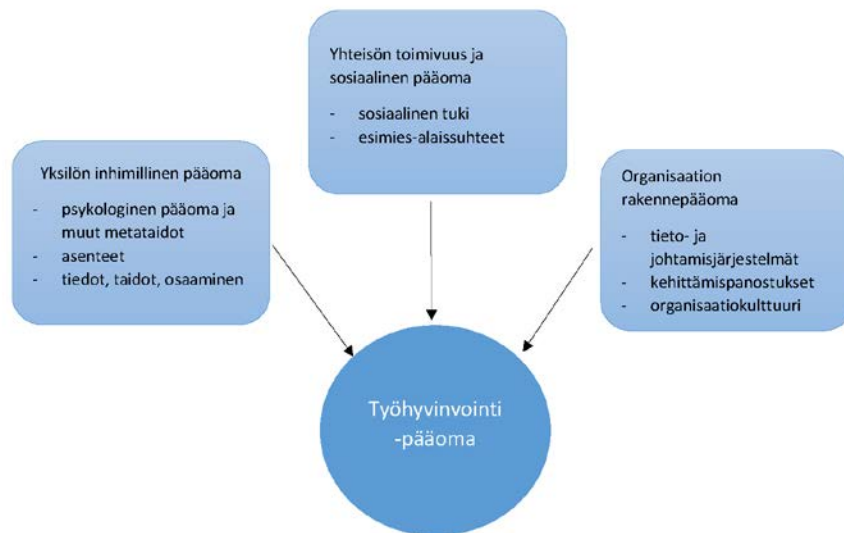


Kuva 18. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Työhyvinvoinnin dosentti Marja-Liisa Mankan (2016, 76) kehittämässä **voimavaralähtöisessä työhyvinvoinnin mallissa** (Kuva 18) organisaatio ja työhyvinvoinnin eri osa-alueet vaikuttavat ihmiseen ja toisin päin. Keskiössä on yksilö, ”minä itse”, joka tarkastelee työpaikkaansa omien asenteidensa kautta. Mallin mukaan hyvinvointi lähtee organisaation kulttuurista, toimintatavoista, työympäristöstä ja tavoitteellisuudesta. Yksilöllä tulee olla tunne työn hallinnasta, mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemiseen ja tilaisuuksia uuden oppimiseen. Nämä tekijät muodostavat organisaation *rakennepääoman*. *Sosiaalista pääomaa* kasvattavat

johtaminen ja työyhteisö. Johtamisessa merkittävintä ovat osallistaminen ja kannustaminen. Työyhteisön keskinäinen avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot vaikuttavat puolestaan ilmapiiriin. Työhyvinvoinnin kokemukseen ja tulkintaan vaikuttavat ihmisen asenteiden lisäksi henkilökohtainen *psykologinen pääoma* sekä henkinen ja fyysinen kunto. Manka ja Manka (2016) huomauttavat, että vaikka rakenne- ja sosiaalista pääomaa edistävät tekijät olisivat periaatteessa kunnossa, saattaa ihminen kuitenkin voida työssään huonosti, koska hän tulkitsee asioita muun muassa asenteidensa läpi. Tämä tekee työhyvinvoinnista monimutkaisen kokonaisuuden, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. (Manka 2015, 105–107; Manka & Manka 2016, 76–77.)

Haasteista huolimatta työhyvinvointia voidaan kuitenkin – ja tuleeikin – johtaa organisaation tasolla tavoitteellisesti. Tähän kuuluvat sisällön määrittäminen, tavoitteiden asettaminen, tarvittavat toimenpiteet, voimavarat ja toteutumisen seuranta. Manka ja Manka (2016) toteavat, että strategisella johtamisella ennaltaehkäistään mahdollisten työhyvinvointiin liittyvien ongelmien kokonaisvaikutukset. Lisäksi, kun toimitaan ennakoivasti, voidaan työhyvinvointia kehittää monipuolisesti. Samalla kerrytetään *työhyvinvointipääomaa*, joka on strateginen voimavara organisaation kilpailukyvyn näkökulmasta.



Kuva 19. Työhyvinvointipääomaan vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 53).

Työhyvinvointipääoman muodostavat kuvan 19 mukaan yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakenne-pääoma. Korkealla tasolla oleva työhyvinvointipääoma vaikuttaa organisaatiomuutoksen onnistumiseen ja henkilöstön sopeutumiseen nykypäivän muuttuvassa työelämässä. (Manka 2015, 108–110; Manka & Manka 2016, 53–54.)

#### 4.7 Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa

Muutokset vaikuttavat ihmisiin eri tavoin. Kuten edellä on todettu, muutosprosessi, esimerkiksi organisaatiomuutos, etenee käytännössä harvoin lineaarisesti suunnitelman mukaan. Matkan varrella saattaa tulla eteen odottamattomia tilanteita. Ne voivat aiheuttaa ennakoimattomia häiriöitä ja vastoinkäymisiä, jotka todennäköisesti vaikuttavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiiriin. Se, miten joustavasti yksilö suhtautuu ongelmiin tai jopa kriiseihin, ja miten hän palautuu niistä, riippuu yksilön selviytymiskyvystä eli *resilienssistä*. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että eräät ihmiset vaikuttavat selviävän hyvin ja toipuvan nopeasti vaikeissa tilanteissa, kun taas toiset näyttävät lannistuvan pienimmänkin koettelemuksen edessä. (Lääperi 2016.)

Keeganin (2015) mukaan resilienssissä on kyseessä melko nuori psykologian osa-alue, joka on esiintynyt ensimmäisen kerran 1970- ja 1980-luvuilla lapsia ja nuoria koskevissa tutkimuksissa. Resilienssin käsite liittyy läheisesti positiiviseen psykologiaan, joka korostaa voimavaroja ja niiden vahvistamista. Sitä voidaan kuvata sitkeydeksi ja periksiantamattomuudeksi. Resilienssiä ihmistä voidaan luonnehtia joustavaksi, sopeutuvaksi ja optimistiseksi. Hän oppii kokemuksen kautta, mikä kehittää ennakointikykyä. Hän myös tunnistaa itsessään millaista tukea tarvitsee vastoinkäymisen kohdatessa. Työelämässä se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hän hakee kollegoiden tukea tavanomaista enemmän. Jokaisella on oma luontainen resilienssin taso, joka on yhdistelmä henkilökohtaisia luonteenpiirteitä ja opittuja taitoja. Vaikka jotkut ihmiset tuntuvatkin syntyneen ”super-resilienteiksi”, on muidenkin mahdollista kehittää tätä ominaisuutta. Se auttaa heitä ylläpitämään hyvinvointia ja suoriutumaan työssä paineen alla sekä toipumaan takaiskuista tehokkaasti. Toisaalta on huomattava, että resilienssi yksin ei riitä avuksi, jos ihmiset joutuvat kamppailemaan jatkuvasti huonoa johtamista, stressaavia tilanteita, ylikuormitusta, toimimattomia työprosesseja tai ihmissuhteisiin liittyviä hankaluuksia vastaan. (Keegan 2015, 179–181; 185.)

Kuten jo aiemmin on todettu, työhyvinvointi on usein koetuksella organisaation muutostilanteessa. Se vaatii venymistä ja muutoskykyä niin johdolta kuin henkilöstöltä. Kuten yksilöt, myös työyhteisö voi olla resiliентti. Vaikka se käsitteenä liitetäänkin monesti ennakoimattomiin häiriötekijöihin ja yksittäisiin ongelmakohtiin, se auttaa kehittämään organisaation toimintaa pidemmällä tähtäimellä (Anttila 2017). Työnantajaa saattaakin kiehtoa työyhteisön resilienssin kehittäminen, jotta henkilöstö kykenisi sopeutumaan ja selviämään organisaatiota kohtaavista muutoksista ja vaikeuksista paremmin (Keegan 2015, 180).

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin varmistaminen edistävät muutosprosessin toteuttamista. Samalla vaikutetaan työelämän laatuun myönteisesti. Tämä kysyy talouteen, toimintaan, hyvinvointiin ja ihmisten tuntemiseen liittyvää osaamista. Tehtävä on haastava silloinkin, vaikka organisaatiossa vallitsisivat vakaat olosuhteet, mutta vaikeusaste kasvaa entisestään muutosprosessin yhteydessä. Tällöin organisaatiossa olevien kahden rakenteeltaan ja laadultaan erilaisen maailman – systeemien ja inhimillisen – tasapaino saattaa järkkäytyä. Systeemitasoon kuuluvat muun muassa



organisaatiokaavio, toimenkuvat, johtamisjärjestelmä, päätösvaltuudet, ohjaus ja säännöt, toisin sanoen viralliset ja kirjatut tekijät. Inhimilliseen tasoon puolestaan liitetään arvot, tarpeet, mielikuvat, tunteet, vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja totutut toimintatavat. Niitä ei ole aina kirjattu eikä perustettu, vaan ne ovat syntyneet ihmisten välisen toiminnan tuloksena. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 100–101.)

Molemmat edellä mainitut tasot täydentävät toisiaan. Jos jompikumpi niistä ottaa ylivallan, se näkyy joko liiallisena byrokratiana ja vieraantumisenä (systeemitaso) tai kaaoksena ja klikkiytymisenä (inhimillinen taso). Johto saattaa muutoksesta puhuessaan käyttää paljon systeemien maailman käsitteitä. Tämä on johtamistehtävässä luontevaa, sillä johto perustaa toimenpiteet ja päätökset mitattavaan tietoon. Sellainen saattaa kuitenkin etäännyttää henkilöstöä, koska se katsoo muutosta enemmänkin inhimillisten kokemusten ja asenteiden kautta. Kun henkilöstössä ei nähdä muutosta samojen ”silmälasien” läpi kuin johto, se alkaa etsiä ryhmiin, joissa se voi kokea turvaa ja yhteenkuuluvuutta muiden kanssa. Tämä inhimillinen, sisäsyntyinen ominaisuus on seikka, jota ei voi poistaa ja joka seuraa ihmistä kaikkialle riippumatta siitä, millaisesta systeemien maailmasta on kysymys. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 100–101.)

Aina kun organisaation virallisiin rakenteisiin puututaan, vaikutetaan samalla myös inhimilliseen tasoon. Seurauksena voi olla yhteisöllisyyden ja ryhmien hajoaminen sekä niihin liittyvien ihmissuhteiden ja verkostojen murentuminen. Laajamittaisen muutoksen toteuttaminen on jo itsessään vaativa tehtävä eikä inhimillisellä tasolla tapahtuvia vaikutuksia osata välttämättä ottaa suunnittelussa riittävästi huomioon. Asiaa hankaloittaa kokemuksellisen ja usein abstraktin maailman hahmottamisen vaikeus. Muutosprosessin onnistumisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation kannalta inhimillinen taso tulee kuitenkin huomioida ja ottaa mukaan jo muutosta suunniteltaessa. Tässä voivat auttaa myös työterveyshuolto ja työsuojelun toimijat, joiden roolina on tukea organisaatiota muutoksessa. Ne tuovat keskusteluun inhimillistä hyvinvointiin liittyvää näkökulmaa ja asiantuntijuutta, systeemien maailmaa unohtamatta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 101–102.)

Työhyvinvointiin ja sen tukemiseen suhtaudutaan työpaikoissa eri tavoin ja panostuksin, mutta johto määrittää lähtökohdat. Muutoksesta aiheutuu paljon ylimääräistä, kertaluontoista työtä, joka on hoidettava usein pääosin olemassa olevilla resursseilla. Tämä kuormittaa henkilöstöä, jonka joustavuuskyky, *resilienssi*, voi heikentyä. Varsinaisten työhyvinvointitoimijoiden lisäksi muutosprosessin ajaksi olisi hyödyllistä kerätä työhyvinvoinnin tukiverkosto, jonka johtamisesta, vastuista ja tehtävistä on sovittu. Olennaista on, että muutoksen välittömässä vaikutuspiirissä olevat, niin johtajat, esimiehet, työyhteisöt kuin yksilöt tietävät, miten työhyvinvointiin liittyvät asiat hoidetaan ja keneen otetaan yhteyttä. Työyhteisöissä vertaistuki voi myös toimia arvokkaana ”ensiapuna”. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 103–105; 108.)



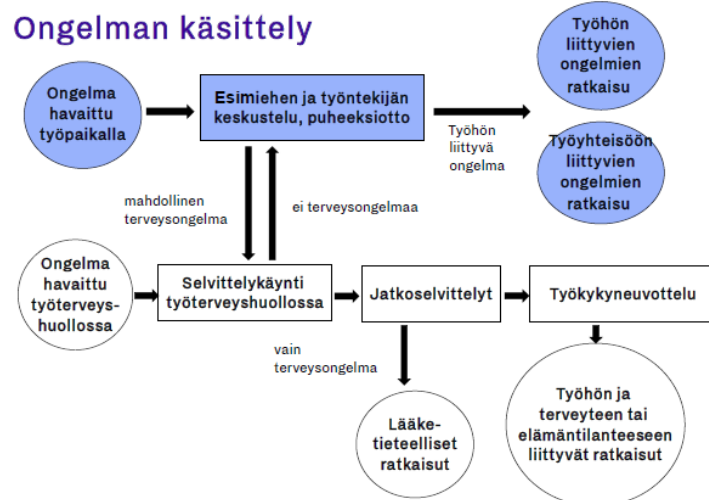
#### 4.8 Työhyvinvoinnin perustaa kohdeorganisaatiossa

LAMKissa työhyvinvoinnista todetaan, että työn mielekkyys ja sujuvuus perustuvat turvalliseen ja terveyttä kehittävään työympäristöön. Lisäksi tarvitaan hyvää johtamista ja työuraa tukevaa työyhteisöä. Työn ja johtamisen kehittäminen sekä niihin liittyvät erilaiset kehittämistoimenpiteet ja työkalut edistävät LAMKissa työskentelevien hyvinvointia työssä. (LAMK 2017b.) Työhyvinvoinnin kokonaisuutta on LAMKissa kuvattu Maslow'n tarvehierarkiasta johdetun viisiportaisen mallin kautta. Kuten jo edellä on todettu, portaisiin kuuluvat psykofyysiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve (Rauramo 2012, 15). LAMKissa psykofyysiset perustarpeet täyttyvät, kun työkuormitus on sopiva, työterveyshuolto toimiva ja elämäntavat ovat terveelliset. Turvallisuuden tarve sisältää vakaat työsuhteet sekä turvalliset ja ergonomiset työolot. Sujuvat työprosessit ja toimintatavat kuuluvat myös turvallisuuden tarpeeseen. Työyhteisö, johtaminen ja verkostot vastaavat liittymisen tarpeeseen, mikä näkyy arjen toiminnassa, yhteisöllisyydessä ja työn ilon kokemuksessa. Arvostuksen tarpeella käsitetään LAMKissa toisten kanssa toimiminen ja vuorovaikutus. Oman osaamisen hallinta, työn mielekkyys, luovuus ja vapaus kuuluvat puolestaan ylimpään portaaseen eli itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (LAMK 2017b.)

LAMKin henkilöstöohjelma 2020:n työhyvinvointikäsite sisältää jaetun johtajuuden ja itsensä johtamisen. Jaettu johtajuus on hyvää esimiestyötä, luottamusta, vastuuta ja tiedon jakamista sekä yhdessä tekemistä ja oppimista. Jaetussa johtajuudessa ylitetään johtajan titteliin liitettävät roolit ja rutiinit. Yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä on vuorovaikutteista. Matala organisaatorakenne mahdollistaa vallan ja vastuun jakamisen laajemmalle joukolle, mikä perustuu keskinäiselle luottamukselle. Itsensä johtamisessa työntekijä ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja kehittymisestään niin työntekijänä kuin ihmisenä. Itsetuntemus auttaa yksilöä tunnistamaan vahvuutensa ja kehittämisen kohteet itsessään. Itsensä johtamisen kokonaisuus rakentuu fyysisten, psyykkisten, tunteiden, arvojen ja työn yhteisvaikutuksena. (LAMK 2015b, 8–9.)

Työhyvinvoinnin johtamisen pääperiaate LAMKissa on, että työhyvinvointi syntyy työssä. Yhteistoiminta, työsuojelu, esimiestyö, työterveyspalvelut ja varhaisen tuen malli muodostavat puolestaan LAMKin työhyvinvoinnin työkalujen perustan. Henkilöstöohjelma 2020, työsuojeluohjelma sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ohjaavat työhyvinvointia edistävää toimintaa. Muita työnantajan toimenpiteitä ovat muun muassa erilaiset kyselyt, työpaikkaselvitykset, mittaukset, tiimit ja valmennuskeskustelut. Lisäksi LAMK tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuutta esimerkiksi liikuntapalveluiden käyttöön. Työhyvinvointia tuodaan esiin muun muassa LAMKin johtoryhmässä, yhteistoimintaneuvottelukunnassa, henkilöstöfoorumeissa, esimiestyössä, yksilötasolla ja sisäisissä sähköisissä viestintäkanavissa. (LAMK 2017c.)

LAMKin varhaisen tuen toimintamallin (Kuva 20) avulla pyritään siihen, että työn tekemiseen liittyvät ongelmat huomataan ja niihin reagoidaan systemaattisesti hyvissä ajoin. Tavoitteena on muun muassa tukea työssä jaksamista ja yhteisöllisyyttä sekä turvata yksilön, ryhmän tai yksikön työhyvinvointi. Varhaisen tuen malli kannustaa ihmisiä huolehtimaan itsestään, kollegoistaan ja työyhteisöstään eli välittämään ja toimimaan vastuullisesti. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on oikeus tuoda yksilön, ryhmän tai yksikön työhyvinvointia heikentäviä seikkoja ja ongelmia esille. Kun työhyvinvointia vaarantavia tekijöitä on todettu, ryhdytään välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin yhdessä esimiehen, työterveyshuollon, henkilöstöammattilaisten ja luottamushenkilöiden kanssa. (LAMK 2017d.)



Kuva 20. Varhaisen tuen mallin kuvaus (muokattu Varman mallista) (LAMK 2017d, 4).

Työhyvinvoinnin keinojen kokonaisuutta LAMKissa kuvataan kuvan 21 mukaisen neliapilan (LAMK 2017e) muodossa. Sen keskiössä on ihminen, joka on tasapainossa ja voi hyvin työssä viidellä eri tasolla: yksilönä, kollegana, tiimissä, yksikkötasolla ja koko organisaation tasolla. Tätä tavoitetilaa tukevat neljä eri osa-aluetta: itsensä johtaminen, johtamis- ja esimiestyö, yhteisöllinen LAMK ja yhdessä työskentely sekä erilaiset työhyvinvoinnin toimenpiteet, esimerkiksi ergonomia ja työvälineet.

## Työhyvinvoinnin neliapila



Kuva 21. LAMKin työhyvinvoinnin neliapila (LAMK 2017e).

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Kehittämistehtävän toteuttamisessa sovellettiin tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimallia Ojasalaa, Moilasta ja Ritalahtea (2015, 22–48) mukaillen. Työn päävaiheet olivat seuraavat:

<i>Vaiheet</i>	<i>Sisältö</i>
<i>1) Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen</i>	Organisaation rakenteiden ja toimintaympäristön muutokset synnyttävät yhteisössä epätietoisuutta siitä, miten muutokset vaikuttavat kunkin omaan työhön sekä pelkoa työyhteisön yhteisöllisyyden menetyksestä. Alustavina tavoitteina oli selvittää, mitä vaikutuksia muutoksilla on työhyvinvointiin sekä miten tukea ja vahvistaa työhyvinvointia muutosprosessin aikana.
<i>2) Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä</i>	Hankittiin ja perehdyttiin aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Arvioitiin lähdeaineistoa kriittisesti tiedon luotettavuuden ja merkityksen näkökulmasta. Lisäksi hankittiin kehittämisen kohteesta monipuolista taustatietoa.
<i>3) Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen</i>	Tarkennettiin kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaukset sekä määritettiin tulosten arviointia varten mittarit yhdessä LAMKin ja yksikön johdon kanssa. Laadittiin opinnäytetyötä koskeva sopimus toimeksiantajan kanssa.
<i>4) Tietoperustan laatiminen</i>	Selvitettiin keskeisimmät aihetta käsittelevät teoriat ja mallit.
<i>5) Lähestymistavan valitseminen</i>	Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena yhdistelmä tutkimuksena. Yhdeksi lähestymistavaksi soveltui tapaustutkimus, koska tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa kehittämisohdotuksia. Samalla pyrittiin ymmärtämään syvällisesti kehittämisen kohdetta ainutkertaisessa tilanteessa. Toiseksi lähestymistavaksi soveltui toimintatutkimus. Siinä tähdätään muutokseen, johon myös tutkija osallistuu yhteistoiminnassa muiden ryhmään kuuluvien kanssa. Tässä

6) *Menetelmien suunnittelu*

toimintatutkimuksessa testattiin kehittämisehdotuksia käytännössä.

Kehittämistyön onnistumisen kannalta monipuolisten menetelmien valinta on olennaista. Tässä yhteydessä päätettiin käyttää kyselyä ja haastattelua.

7) *Kehittämistehtävän toteuttaminen ja tulosten jakaminen*

Ensimmäinen Great Place to Work® -kysely toteutettiin helmikuussa 2016. Tulokset olivat käytettävissä keväällä 2016.

Näiden tulosten perusteella tässä kehittämistehtävässä suunniteltiin ja toteutettiin työhyvinvointia sekä työilmapiiriä tukevia ja kehittäviä toimenpiteitä yhteistyössä Muotoiluinstituutin henkilöstön ja LAMKin henkilöstöpalveluiden kanssa.

Toinen Great Place to Work® -kysely toteutettiin maaliskuussa 2017. Tulokset olivat käytettävissä keväällä 2017.

Kehittämistehtävän edetessä siitä tuotettua tietoa ja ajatuksia tuotiin työyhteisön johdon ja henkilöstön käyttöön.

8) *Lopputulosten arviointi*

Tuotosten hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä arvioidaan yhdessä Muotoiluinstituutin henkilöstön kanssa. Arvioinnin menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi kyselyä, haastattelua tai havainnointia.

Tulosten pohjalta voidaan myös hahmotella jatkokehittämistehtävää, kun muutto uusiin toimitiloihin konkretisoituu vuoden 2018 aikana.

## 6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

Tässä luvussa selvitetään työhyvinvoinnin alkutilanne, kehittämistoimenpiteet ja niiden vaikutukset. Työhyvinvoinnin lähtötilanne ilmenee vuoden 2016 Great Place to Work -henkilöstökyselyn avulla. Sitä verrataan vuoden 2017 Great Place to Work -henkilöstökyselyn tuloksiin. Kehittämistoimenpiteet on johdettu ensimmäisen henkilöstökyselyn tulostulosten analyysistä ja niiden vaikuttavuutta on selvitetty seuraavan henkilöstökyselyn tulosten analyysissä. Samalla on sovittu seuraavista kehittämistoimenpiteistä, joiden vaikuttavuutta LAMKin ylin johto tarkastelee vuoden 2017 lopussa.

### 6.1 Great Place to Work® -henkilöstökyselyt 2016–2017

Great Place to Work -henkilöstökysely mittaa positiivisen kokemuksen osuutta. Tutkimuksessa henkilöstölle tehtävän Trust Index -kyselyn vastausten asteikko on 1–5. Pisteet lasketaan positiivisten vastausten 4 (melko samaa mieltä) ja 5 (täysin samaa mieltä) prosenttiosuutena kaikista annetuista vastauksista. Asteikon 1–3 vastauksia ei oteta mukaan tuloksiin. Mittarin avulla ei siten lasketa keskiarvoa, vaan tavoitteena on olla paras. (Great Place to Work 2016.)

Koko LAMKin henkilöstölle suunnattu Great Place to Work -henkilöstökyselyn ensimmäinen sähköinen Trust Index -kysely toteutettiin helmikuussa 2016. Kysely sisälsi 58 organisaation kulttuuriin liittyvää väittämää sekä kaksi avointa kysymystä. Vastaukset saatiin yksiköittäin/toiminnoittain. Kyselyn tulokset purettiin henkilöstön kanssa kehittämistilaisuuksissa yksiköittäin maaliskuussa 2016. Koko LAMKin vastausprosentti oli 80,3 (294/366 henkilöä). Toinen Great Place to Work -henkilöstökyselyn toinen vastaava kysely oli avoinna maaliskuussa 2017. Kyselyn tulokset käytiin läpi henkilöstön kehittämistilaisuuksissa yksiköittäin keuhäällä 2017. LAMKissa kahden vuoden aikana tehdyn tutkimuksen kyselyiden tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. (Great Place to Work 2016; Great Place to Work 2017.)

Tavoitteena oli, että työhyvinvointia sekä työilmapiiriä voitiin vahvistaa ja epäkohtiin puuttua tarvittavilla toimenpiteillä kyselyjen välissä. Kyselyiden tulosten purkutilaisuuksissa osallistavien menetelmien keinoin tuotetut palautteet ja toimenpide-ehdotukset esiteltiin LAMKin ylimmälle johdolle ja hallitukselle päätettäväksi. (Great Place to Work 2016.)

#### 6.1.1 Kyselyn tulokset, kehittämiskohteet ja toimenpiteet 2016

Muotoiluinstituutissa (MI) ensimmäisen kyselyn purkutilaisuus pidettiin huhtikuussa 2016. Alustuksessa todettiin, että kyselyn tuloksia ei ollut koottu LAMKissa, vaan tutkimuksen toteuttaneessa Great Place to Work Finlandissa. Tuotiin myös esiin, että aiemmat koulutuskonsernin aikana toteutetut työhyvinvointi- ja johtamiskyselyt eivät sisällöllisesti ja näkökulmiltaan olleet vertailukelpoisia Great Place to Work -kyselyyn nähden. Henkilöstölle kerrattiin, mistä kyselyn työkalussa oli kyse,

korostettiin vuorovaikutussuhteiden tärkeyttä ja niitä tekijöitä, joista hyvä työpaikka syntyy. (Great Place to Work 2016.)

Trust Index -henkilöstökyselyn ydintulokset 2016 olivat seuraavat:

- vastaajien määrä MI 36 (LAMK 294)
- Trust Index -kokonaistulos MI 61 (LAMK 59)
- tulokset dimensioittain:
  - a. Uskottavuus MI 52 (LAMK 54)
  - b. Kunnioitus MI 57 (LAMK 55)
  - c. Oikeudenmukaisuus MI 58 (LAMK 55)
  - d. Ylpeys MI 82 (LAMK 74)
  - e. Yhteishenki MI 64 (LAMK 59)
- kokonaisuudessaan LAMK on todella hyvä työpaikka? MI 74 (LAMK 70) (Great Place to Work 2016.)

Tämän jälkeen tarkasteltiin hyvän työpaikan kriittisiä vuorovaikutussuhteita ja niiden viittä dimensioita yksityiskohtaisemmin. Ensimmäisenä vuorovaikutussuhteista käsiteltiin *luottamusta*, joka rakentuu *uskottavuudesta*, *kunnioituksesta* ja *oikeudenmukaisuudesta*. *Uskottavuus*, joka mittaa työntekijöiden näkemystä johdon uskottavuudesta. Tätä oli selvitetty 14:llä kysymyksellä, jotka koskivat työntekijöiden käsityksiä johdon viestintätavoista, osaamisesta ja rehellisyydestä. Muotoiluinstituutissa vahvuuksiksi tässä dimensiossa nousivat johdon luottamus siihen, että ihmiset tekevät työnsä hyvin ilman jatkuvaa tarkkailua (MI 81 / LAMK 75) sekä se, että työntekijöille annetaan paljon vastuuta (MI 89 / LAMK 83). Kehitysmahdollisuuksia nähtiin useita: johdon selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja miten sinne päästään, vaikutti tulosten perusteella olevan Muotoiluinstituutin työntekijöiden mielestä tarpeen (MI 31 / LAMK 44). Myös kysymyksen ”Voin kysyä johdolta kysymyksiä ja saan niihin selkeän vastauksen” tulos oli heikompi verrattuna koko LAMKin lukemaan (MI 39 / LAMK 49). Edellisten lisäksi uskottavuuden kehittämiskohteeksi katsottiin johdon toiminta sanojensa mukaisesti, mikä oli saanut Muotoiluinstituutin työntekijöiltä kuitenkin hieman paremman tuloksen kuin koko LAMKin vastaajajoukolta (MI 54 / LAMK 48). Johdon onnistuminen työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa nähtiin Muotoiluinstituutissa jonkin verran koko LAMKiin verrattuna heikommaksi (MI 23 / LAMK 27). (Great Place to Work 2016.)

*Kunnioituksella* mitataan kokemusta johdon kunnioituksesta työntekijöitä kohtaan. Tätä arvioidaan työntekijöiden käsitysten kautta johdon antamasta tuesta, yhteistyön toimivuudesta ja välittämisestä työntekijöistään. Kunnioittavan ympäristön avulla kasvatetaan tuottavuutta ja innovointia sekä sujuvoitetaan toimintaa. Se luo ilmapiirin, jossa henkilöstö osallistuu päätöksentekoon ja heillä on mahdollisuus ehdottaa muutoksia. Tämä motivoi työntekijöitä, kun he kokevat, että heitä kohdellaan yksilöinä. Kyselyn mukaan kunnioituksen yhdeksi kehittämiskohteeksi oli noussut koulutuksen tai muiden ammatillisten kehittymisen mahdollisuuksien tarjonta, mikä sai Muotoiluinstituutin työntekijöiltä koko LAMKia alemman arvion (MI 54 / LAMK 61). Toisaalta melko positiivisena nähtiin,

että johto ymmärtää työssä tapahtuvien inhimillisten virheiden mahdollisuuden (MI 69 / LAMK 61). Työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä Muotoiluinstituutin työntekijät katsoivat, että he pystyvät järjestämään hyvin töistä vapaata tarpeen vaatiessa (MI 83 / LAMK 81). Silti oltiin sitä mieltä, että ihmisten rohkaiseminen työn ja muiden elämänalueidensa tasapainottamiseen voisi olla merkittävästi paremmalla tasolla (MI 43 / LAMK 41). Osallisuuden ja arvostuksen kokemukset tuottivat niin ikään kehittämiskohteita. Johdon osoittama arvostus hyvin tehdystä työstä ja erityisestä ponnistelusta oli Muotoiluinstituutissa työskentelevien käsityksen mukaan vain hieman parempi kuin koko LAMKissa (MI 50 / LAMK 47). Työntekijät katsoivat, että johto ottaa työntekijät mukaan heidän työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon kohtalaisesti (MI 49 / LAMK 51). (Great Place to Work 2016.)

Kolmantena luottamukseen vaikuttavana tekijänä käytiin läpi *oikeudenmukaisuuteen* liittyviä tuloksia. Kaikkiaan kahdentoista kysymyksen avulla mitataan työntekijöiden käsitystä siitä, miten he kokevat johdon toiminnan oikeudenmukaisuuden koskien työpaikan yhdenvertaisuutta, tasapuolisuutta ja tasa-arvoisuutta. Jokaisen reilu kohtelu tukee työilmapiiriä ja mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen työnsä tekemiseen ja sen kehittämiseen. Reilu työilmapiiri vähentää epäoikeudenmukaisuuden kokemusta ja henkilökohtaisen puolustautumisen tarvetta. Muotoiluinstituutin työntekijät kokevat, että ihmisten tasa-arvoinen kohtelu syntyperästä, sukupuolesta tai seksuaalisesta suuntautumisesta riippumatta on hyvällä tasolla. Näiden kaikkien kolmen tekijän tulosten vaihteluväli oli 86–89 prosenttia. Muutoin positiivista tasa-arvon kokemusta laski kuitenkin henkilön ikään liittyvä tasa-arvoisen kohtelun käsitys, joka sai Muotoiluinstituutin työntekijöiltä arvoksi 67 prosenttia. Toisaalta käsitys tasapuolisuudesta jäi melko heikoksi, sillä ainoastaan 36 prosenttia Muotoiluinstituutin työntekijöistä oli sitä mieltä, että johto välttää yksittäisten työntekijöiden suosimista (LAMK 37). Tämän lisäksi vain 39 prosenttia katsoi, että jokaisella on mahdollisuus saada erityistä tunnustusta (LAMK 41). Erityisinä heikkouksina tasapuolisuuden näkökulmasta nousi kaksi asiaa: vain 29 prosentin mielestä urallaan etenevät ne, jotka ovat sen ansainneet (LAMK 34). Lisäksi 45 prosenttia vastaajista katsoi, että ihmiset välttävät oman edun tavoittelua ja ”selkään puukottamista” toimintatavoissaan (LAMK 39). (Great Place to Work 2016.)

Toisena vuorovaikutussuhteena tarkasteltiin *ylpeyttä*, jota työntekijät kokevat työtään kohtaan. Tunteet syntyvät henkilöiden omista työtehtävistä, työryhmästä ja organisaatiosta. Kun työntekijä kokee, että hänen työpanoksellaan on erityistä merkitystä organisaatiolle, hänen ylpeytensä omasta työstään alkaa kehittyä. Tämä edistää todennäköisesti myös henkilön sitoutumista organisaatioon. Kyselyssä olleen kahdeksan kysymyksen vastausten perusteella Muotoiluinstituutin henkilöstön tulos työpanoksen tärkeyden kokemuksessa oli erinomainen: 100 prosenttia (LAMK 84). Samoin näkemys työn erityisestä merkityksestä sai verrattain korkean arvion: 83 prosenttia oli sitä mieltä, että oma työ ei ollut ”pelkkä työ”, vaan jotain enemmän (LAMK 81). Edellä mainittujen vahvuuksien vastapuolena eli kehittämismahdollisuuksina olivat tulosten perusteella

halu työskennellä organisaatiossa vielä pitkään (MI 58 / LAMK 67) sekä tavat, joilla vaikutetaan yhteiskuntaan. Muotoiluinstituutin henkilöstöstä 74 prosenttia piti vaikuttamisen tapoja hyvinä (LAMK 69). (Great Place to Work 2016.)

Viimeisenä kriittisenä vuorovaikutussuhteena tarkasteltiin työntekijöiden kokemaa *yhteishenkeä*. Sitä mitattiin kymmenellä kysymyksellä, jotka arvioivat tuttavallisuutta, ystävällisyyttä ja yhteisöllisyyden tasoa. Tavoitteena oli selvittää, miten ihmiset kokevat voivansa olla oma itsensä työpaikalla, kuinka toiset huomioiva ja ystävällinen ilmapiiri työpaikalla on, sekä tuntevatko he työyhteisönsä perheenä tai joukkueena. Kaikkiaan 91 prosenttia Muotoiluinstituutin työntekijöistä ilmaisi, että he voivat olla työpaikallaan oma itsensä (LAMK 81). Myöskin työpaikan ilmapiiri koettiin ystävälliseksi; tätä mieltä oli 94 prosenttia (LAMK 83). Yhteishenkeä voisi kuitenkin kyselyyn vastanneiden mukaan kehittää lisäämällä erityistapahtumien juhlistamista (MI 44 / LAMK 49). Lisäksi koettiin, että henkilöiden siirtyessä organisaation sisällä toisiin tehtäviin tai toiseen yksikköön he eivät täysin tunne oloaan kotoisaksi (MI 18 / LAMK 26). Yhteishengen kehittymismahdollisuuksien tulosta voidaan pitää hyvin huolestuttavana yhteiselle kampukselle muuttamisen näkökulmasta. Toisaalta tulokseen on voinut vaikuttaa koulutusalojen toistaiseksi melko vähäinen yhteistyö sekä se, että henkilöstö ei ole liikkunut eri yksiköiden välillä sankoin joukoin. (Great Place to Work 2016.)

Kahden avoimen kysymyksen vastauksia ei käyty läpi yksiköissä. Niitä työstettiin LAMKin johtoryhmässä, koska kyseessä oli koko LAMKia koskevia kehittämiskohteita. Kyselyn tulosten perusteella LAMKn johto oli jo määritellyt koko organisaatiota koskeviksi kehittämiskohteiksi lukuvuonna 2016–2017 seuraavat painopisteet eli *mitä* kehitetään (dimensiot suluissa):

1. Ammattimaisen esimiestyön kehittäminen (uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus)
2. Työtehtävien jakamisen ja organisoinnin selkeyttäminen (uskottavuus)
3. Yhteinen kieli ja yhteiset foorumit; viestintäkanavien ja -tapojen kehittäminen (kunnioitus)
4. Kohtaamisia ihmisten kanssa, arjen arvostuksen osoittamista (kunnioitus, oikeudenmukaisuus)
5. Oman työn merkityksen lisääminen (uskottavuus, kunnioitus); strategia ja visio yksilötasolle sekä kehittämisen palastelu välietappeihin. (Great Place to Work 2016.)

Tulosten läpikäynnin jälkeen henkilöstö jakaantui 5–6 henkilön pienryhmiin tutustumaan Trust Index -kokonaistulokseen sekä kehittämiskohteiden ideointiin eli *miten* kehitetään. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa ja löytää käytännönläheisiä keinoja tulosten parantamiseksi. Pienryhmien tehtävänä oli tuloksiin tutustumisen jälkeen valita jokin kehittämiskohde – joko edellä mainituista johdon määrittelemistä tai jokin oma – lähempään tarkasteluun.

Pohdittavana oli 1) mitä johdon tai esimiesten tulee tehdä käytännössä sekä 2) mitä henkilö itse tai hänen tiimensä voivat tehdä käytännössä. Jokainen



ryhmä esitteli omat keinonsa muille ryhmille. (Great Place to Work 2016.) Yhteisen keskustelun perusteella Muotoiluinstituutin kehittämiskohteiksi päätettiin organisaatioviestinnän kehittäminen, yhteisöllisten toimintatapojen käyttöönottoaminen sekä toimenkuvien ja vastuiden selkeyttäminen. Nämä kirjattiin toimenpiteineen yksikön omaan kehittämisen työkirjaan. (LAMK 2017f.)

#### 6.1.2 Kyselyn tulokset, kehittämiskohteet ja toimenpiteet 2017

Kun vuoden 2017 Trust Index -henkilöstökyselyn tulokset valmistuivat, ne olivat nähtävissä LAMKin intranetissa. Henkilöstöä oli pyydetty tutustumaan niihin jo ennakkoon ennen yksikkökohtaisia purkutilaisuuksia. Tuloksista saattoi havaita, että Muotoiluinstituutin henkilöstön positiivinen kokemus oli kaikkien kriittisten vuorovaikutussuhteiden osalta alhaisempi kuin LAMKin vastaavat tulokset. Toisaalta myös koko LAMKia koskevat tulokset olisivat voineet olla parempia, sillä ainoastaan ylpeyttä kuvaava käsitys oli saanut hieman yli puolet (55 prosenttia) vastaajista valitsemaan vastausvaihtoehtoista 4 tai 5. Alla on esitetty Trust Index -henkilöstökyselyn ydintulokset vuonna 2017 kohdeyksikön (MI) ja LAMKin osalta.

- vastaajien määrä MI 37 (LAMK 275)
- Trust Index -kokonaistulos MI 34 (LAMK 42)
- tulokset dimensioittain:
  - a. Uskottavuus MI 25 (LAMK 34)
  - b. Kunnioitus MI 36 (LAMK 40)
  - c. Oikeudenmukaisuus MI 37 (LAMK 42)
  - d. Ylpeys MI 46 (LAMK 55)
  - e. Yhteishenki MI 32 (LAMK 43)
- kokonaisuudessaan LAMK on todella hyvä työpaikka? MI 22 (LAMK 44) (Great Place to Work 2017).

Toisen kyselyn purkutilaisuus pidettiin Muotoiluinstituutissa toukokuussa 2017. Alustuksessa kerrattiin Great Place to Work -tutkimuksen viitekehys, jonka avainasemassa ovat vuorovaikutussuhteet. Tuloksia käsiteltiin yksiköiden henkilöstöfoorumeissa painottamalla toimenpiteitä, jotka kirjattiin kehittämisen työkirjaan. Kahden avoimen kysymyksen vastauksia ei käsitelty yhteisesti. Henkilöstölle kohdennetun Trust Index -kyselyn lisäksi ylimmälle johdolle oli tehty Culture Audit -kysely, joka kuvaa organisaation kulttuuria johtamiskäytäntöjen kautta. Alustuksen jälkeen käytiin läpi Muotoiluinstituutin esimiestason johdolla koko LAMKia koskevat vuoden 2017 kehittämiskohteet, jotka olivat samat kuin vuonna 2016 seuraavasti:

1. Ammattimaisen esimiestyön kehittäminen (uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus)
2. Työtehtävien jakamisen ja organisoinnin selkeyttäminen (uskottavuus)
3. Yhteinen kieli ja yhteiset foorumit; viestintäkanavien ja -tapojen kehittäminen (kunnioitus)
4. Kohtaamisia ihmisten kanssa, arjen arvostuksen osoittamista (kunnioitus, oikeudenmukaisuus)

5. Oman työn merkityksen lisääminen (uskottavuus, kunnioitus); strategia ja visio yksilötasolle sekä kehittämisen palastelu välietappeihin. (Great Place to Work 2017.)

Seuraavaksi siirryttiin keskustelemaan lukuvuodelle 2017–2018 kohdennettavista tulostulosten pohjautuvista kehittämistoimenpiteistä, jotka oli edellisen vuoden toimintatavasta poiketen jo sovittu työnantajan ja luottamusmiesten kesken. Tällä pyrittiin välttämään ajatusta, että henkilöstön odotetaan toimivan ongelmanratkaisijana. Muotoiluinstituutin osalta kehittämisen toimenpiteiksi oli määritelty seuraavat:

- heimojen ja tiimien työn selkeyttäminen
- opettajatiimit
- heimon ja tiimin resurssien jakaminen ja vastuut
- opettajaidentiteetin vahvistaminen
- Muotoiluinstituutin osaamisen kehittämissuunnitelma  
osaamiskartoituksen pohjalta
- henkilöstöfoorumien kehittäminen
- työrauhan lisääminen
- viestinnän kehittäminen henkilöstöä, opiskelijoita ja alumneja  
palvelevaksi. (Great Place to Work 2017.)

Kehittämistoimenpiteiden osalta henkilöstö toi keskustelussa esiin, että esimerkiksi vastuun jakaminen ei yksin auta, ellei toiminnan taustalla oleva rakenne eli ”systeemi” toimi. Todettiin myös, että kehittämistyö on aikasidonnaista: tiedetään, mitä pitäisi tehdä, mutta ei ole aikaa toteuttaa kehittämistä arjen toiminnassa. Tämän katsottiin liittyvän työrauhan ja jokapäiväisen työn kunnioittamiseen. Priorisoinnin ristiriita nähtiin myös yhtenä vaikeutena. Epäkohdista huolimatta LAMKin johdon näkökulmasta tärkeimpänä tavoitteena on saada työyhteisö toimimaan ennen kesällä 2018 tapahtuvaa muuttoa yhteiselle kampukselle. Kehitettäviä asioita on nostettava esiin ja suunnitelmia on seurattava, jotta nähdään, missä ja millaista kehitystä on tapahtunut. Kehittämistoimenpiteiden toteutumisen väliarviointi tehdään joulukuussa 2017. (Great Place to Work 2017.)

### 6.1.3 Tulosten vertailua

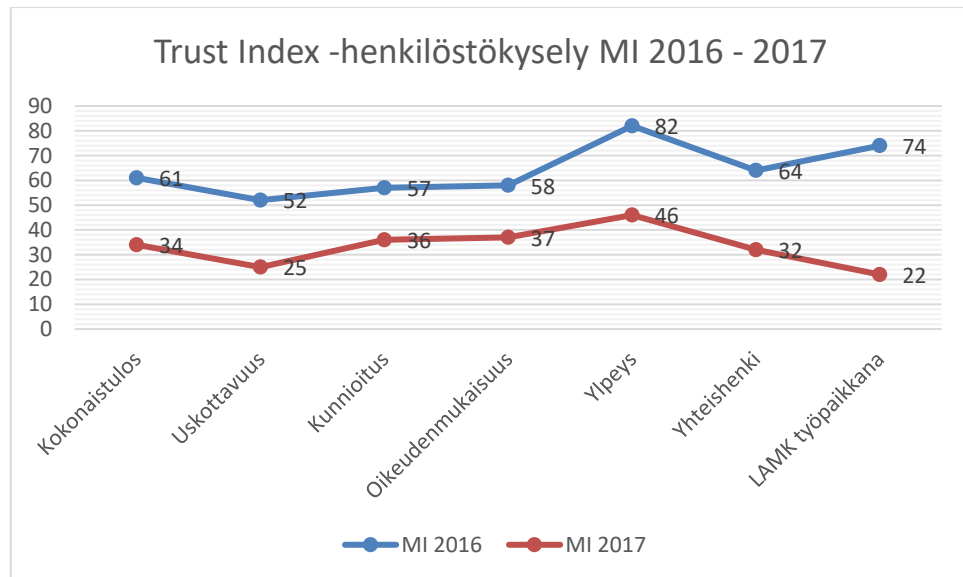
Taulukossa 1 on vertailtu vuosien 2016 ja 2017 Trust Index -henkilöstökyselyjen tuloksia Muotoiluinstituutissa (MI) sekä myös LAMKin tuloksiin peilaten.

Taulukko 1. Trust Index -henkilöstökyselyjen 2016 ja 2017 ydintulosten vertailu.

Trust Index		2016		2017		2017 vrt. 2016	2017 vrt. 2016	2016	2017
		MI	LAMK	MI	LAMK	MI	LAMK	MI vrt. LAMK	MI vrt. LAMK
Vastaajat (hlöä)		36	294	37	275	1	-19	---	---
		prosenttia		prosenttia		pros.yks.	pros.yks.	pros.yks.	pros.yks.
<b>Kokonaistulos</b>		61	59	34	42	-27	-17	2	-8
<b>Dimensiot:</b>									
Luottamus	Uskottavuus	52	54	25	34	-27	-20	-2	-9
	Kunnioitus	57	55	36	40	-21	-15	2	-4
	Oikeudenmukaisuus	58	55	37	42	-21	-13	3	-5
Ylpeys		82	74	46	55	-36	-19	8	-9
Yhteishenki		64	59	32	43	-32	-16	5	-11
<b>LAMK on kokonaisuutena hyvä työpaikka</b>		74	70	22	44	-52	-26	4	-22

Vastanneiden lukumäärä oli molemmilla kierroksilla lähestulkoon samalla tasolla. Kehityksen suunta on nähtävissä kokonaistuloksesta, jonka mukaan positiivisen kokemuksen osuus oli Muotoiluinstituutissa laskenut 27 prosenttiyksiköllä (LAMK -17). Jokaisen kriittisen vuorovaikutussuhteen – luottamuksen, ylpeyden ja yhteishengen – tulos oli laskenut. Erityisesti ylpeys, jota työntekijät kokevat työtään kohtaan, ja joka vielä vuosi aikaisemmin oli nähty Muotoiluinstituutin vahvuutena, oli viimeisimmän kyselyn mukaan suorastaan ”romahtanut”: positiivisen kokemuksen osuus vastanneista oli enää alle puolet eli 46 prosenttia (LAMK 55).

Myös yhteishengen kokemus oli vähentynyt merkittävästi, sillä vain noin kolmanneksella vastanneista oli tästä myönteinen käsitys. Luottamus, johon sisältyvät uskottavuuden, kunnioituksen ja oikeudenmukaisuuden kokemus johdon taholta, oli kokonaisuutena laskenut hieman maltillisemmin. Tästä huolimatta luottamuksen positiivinen kokemus oli keskimäärin vain noin 30 prosentilla vastanneista. LAMKin tulos ei ollut paljoakaan parempi, keskimäärin noin 40 prosenttia. Kaikkein suurin ”pudotus” on kuitenkin tulos, jolla mitattiin henkilöstön kokemusta LAMKista hyvänä työpaikkana kokonaisuutena. Vuonna 2016 myönteinen käsitys oli 74 prosentilla (LAMK 70) vastaajista, kun vuonna 2017 tätä mieltä oli enää 22 prosenttia Muotoiluinstituutin henkilöstöstä (LAMK 44). Edellä todetut muutokset Muotoiluinstituutin tuloksissa on havainnollistettu kuvassa 22.



Kuva 22. Trust Index -henkilöstökyselyn tulosten vertailua 2016–2017 Muotoiluinstituutissa.

Kokonaistulosten lisäksi huomio kiinnittyy vielä muutamaan yksityiskohtaan Muotoiluinstituuttia koskevassa vertailussa. Kuten jo aiemmin on todettu, Trust Index -kysely sisältää 58 organisaation kulttuuriin liittyvää väittämää. Edelliseen vuoteen verrattuna kaikkiaan 57 väittämän tulos oli laskenut – monen kohdalla kymmenillä prosenttiyksiköillä. Ensinnäkin oikeudenmukaisuuden kokemukseen liittyvää tasa-arvoisuutta oli selvitetty viidellä väittämällä, joista yksi koski epäoikeudenmukaista kohtelua ja sen käsittelyä. Edellisenä vuonna vielä 83 prosenttia vastaajista luotti siihen, että tarvittaessa hänen asiansa käsiteltäisiin, mutta vuonna 2017 tätä mieltä oli enää 32 prosenttia. Tulos oli siten vähentynyt 50 prosenttiyksiköllä.

Toinen havainto on yhteishengen muodostumiseen liittyvä ystävällisyys. Sitä mitattiin neljällä kysymyksellä, joiden tulokset olivat laskeneet. Erityisesti yksi tulos korostuu: enää vain 24 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikalla oli hauska työskennellä, kun edellisenä vuonna näin ajatteli vielä 80 prosenttia vastaajista. Laskua oli siis tapahtunut peräti 56 prosenttiyksikön verran. Ainoastaan yhden väittämän tulos säilyi käytännössä ennallaan. Kyseessä oli ylpeyttä koskeva kysymys siitä, miten vastaajat näkevät työryhmänsä ihmisten olevan valmiita ponnisteluihin, jotta työt tulevat tehdyksi. Ensimmäisellä mittauskerralla myönteinen käsitys tästä oli 64 prosentilla ja jälkimmäisellä kerralla 65 prosentilla. Toisaalta tässä piilee vaara, että ihmiset saattavat uupua, kun he pyrkivät tekemään kaikkensa, kaikista muutoksista huolimatta.

Tulosten perusteella vaikutti siltä, että vuonna 2016 päätetyt kehittämiskohteiden toimenpiteet eivät olleet joko toteutuneet käytännön tasolla, niiden vaikutukset eivät olleet vielä tehonneet tai ne olivat edelleen keskeneräisiä vuoden 2017 mittaushetken aikana. Mahdollisesti myös jotain olennaista oli jäänyt huomaamatta kehittämiskohteiden toimenpiteiden määrittelyn yhteydessä. Kehityssuunta ei näyttänyt siten tulosten valossa toivotulta, joten keväällä 2017 oltiin mittavien haasteiden

edessä. Toisaalta voi olla haasteellista osoittaa, että lähtötilanteen ja uusintamittauksen välinen muutos suuntaan tai toiseen johtuu intervention eli tietyn toimenpiteen vaikutuksesta eikä esimerkiksi ulkopuolisesta tekijästä (Kananen 2017, 64).

## 6.2 Teemahaastattelujen toteutus, analysointi ja tulokset

Teemahaastattelut toteutettiin kahtena yksilöhaastatteluna syyskuussa 2017 ja kolmen pienryhmän haastatteluna syys-lokakuussa 2017. Kussakin pienryhmässä oli kolme henkilöä. Haastateltavia oli siten yhteensä 11 henkilöä. Yksittäisiä haastattelusessioita oli seitsemän ja jokainen niistä äänitettiin. Kaikkiaan yksilö- ja ryhmähaastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 13 tuntia.

Äänitetyt haastattelut on purettu tekstimuotoon perustasoisina. Aineiston purkamisessa on pyritty noudattamaan mahdollisimman tarkkaan haastateltavien puhekielisiä ilmaisuja, kuitenkin joitain täytesanoja kuten ”niinku” ja ”tota” lukuun ottamatta. Myöskään yksittäisiä äännähdyksiä, naurahduksia, sanojen painotuksia tai muita vastaavia tunnereaktiota ei ole purettu tekstimuotoon, koska tavoitteena ei ole ollut diskurssianalyysi. Lisäksi osittain samasta syystä tai haastateltavan pyynnöstä selkeästi aiheeseen liittymätön puhe on rajattu aineiston purkamisen ja analysoinnin ulkopuolelle.

Aineiston purkamisen jälkeen analyysi on tehty aineistolähtöisesti. Aineiston teemoittelussa on hyödynnetty haastattelun teemarunkoa. Aineistomassaa on tiivistetty ja yksinkertaistettu luokittelevalla sisällönanalyysillä, jossa on pyritty löytämään aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yksilöhaastattelujen tuloksista on tehty yhteinen tulkinta teemoittain. Ryhmähaastattelut on analysoitu ensin ryhmittäin ja pyritty muodostamaan kunkin ryhmän yhteinen näkemys teemoittain. Lopuksi on esitetty ryhmien tulosten vertailu.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa on sovittu, että haastateltujen henkilöllisyys tai asema organisaatiossa ei tule valmiissa opinnäytetyössä esille. Henkilöt on koodattu aineiston purkamisen yhteydessä. Yksilöhaastattelujen koodit ovat Y1 ja Y2. Ryhmähaastattelujen koodaus on R1, R2 ja R3, minkä lisäksi kunkin ryhmän alla on vielä koodaus henkilöittäin, esimerkiksi R1H1, R1H2 ja R1H3. Sekä yksilö- että ryhmähaastattelujen järjestysnumerot määrittyivät haastattelujen toteuttamisjärjestyksestä. Siihen vaikutti aikataulujen yhteensovittaminen. Ryhmien sisällä olevat järjestysnumerot määrittyivät aakkosjärjestyksessä henkilön sukunimen perusteella.

### 6.2.1 Yksilöhaastattelut

Yksilöhaastattelujen kohteina olivat kaksi henkilöä, joiden työtehtäviin kuuluvat LAMKin työhyvinvointiin liittyvät asiat, mutta kuitenkin hieman eri näkökulmista. Tämän vuoksi haastattelin heitä erikseen. Koska he eivät työskentele Muotoiluinstituutissa päivittäin, he voivat katsoa yksikön

toimintaa sen ulkopuolelta ja nähdä mahdollisesti jotain sellaista, mitä yksikössä kiinteästi työskentelevä ei näe samalla tavalla. Lähestyin haastateltavia sähköpostitse alkusyksystä 2017. Molemmat ehdokkaat suhtautuivat pyyntöön myönteisesti ja sovimme haastatteluajasta. Muutamaa päivää ennen haastattelun ajankohtaa lähetin heille sähköpostitse teemarungon ennakkoon tutustuttavaksi. Molemmat haastateltavat antoivat luvan haastattelun äänittämiseen ja mahdollisten suorien lainausten käyttöön valmiissa opinnäytetyössä. Haastattelut toteutettiin neuvotteluhuoneissa ja niiden kesto oli keskimäärin 1 tunti 25 minuuttia.

Haastattelu koostui neljästä teemasta, jotka oli johdettu tutkimuskysymyksistä. Ensimmäinen teema käsitteli haastateltavan taustaa työhyvinvointiin liittyvien tehtävien parissa. Toisessa teemassa selvitettiin haastateltavan käsityksiä työhyvinvoinnista yleisellä tasolla; sen sisältöä ja merkitystä yksilöstä yhteiskuntaan, vastuita, vaikutuskeinoja sekä kehittymistä positiiviseen suuntaan. Kolmannen teeman kohteena olivat ajankohtaiset LAMKia koskevat muutokset; niiden vaikutukset työhyvinvointiin ja muutosten onnistuminen sekä kehittämiskohteet muutosprosessissa. Neljäs teema keskittyi Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin kehittävään tukemiseen yksikön ulkopuolelta tarkasteltuna. Tarkentavien kysymysten avulla selvitettiin haastateltavan käsitystä niistä työhyvinvointiin liittyvistä seikoista, jotka ovat yksikössä hyvällä tasolla ja millaisena tulevaisuus haluttaisiin nähdä. Lisäksi kysyttiin, mihin tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kehittämisessä ja millaisin askelin Muotoiluinstituutin työhyvinvoinnin tulevaisuuden tavoittilaan päästäisiin. Neljännen teeman tarkentava kysymysrunko sai viitteitä arvostavan haastattelun neljän D:n mallista. Lopuksi haastateltavalla oli mahdollisuus antaa lisäkommentteja aiempiin teemoihin, jos jotain oli vielä tullut mieleen. Teemahaastattelurunko on liitteenä 1.

## 6.2.2 Yksilöhaastattelujen tulokset

Tässä alaluvussa esitetään molempien yksilöhaastattelujen keskeiset tulokset koostettuna yhteen. Kumpikin haastateltu työskentelee koko LAMKin tasolla, joten he edustavat laajaa ja eri tehtävissä toimivaa joukkoa. Molempien toimenkuva sisältää työhyvinvoinnin ja työsuojelun tehtäviä merkittävässä määrin. Y1:n osalta näkökulma painottuu henkilöstön puolelle, kun taas Y2 työskentelee strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien tehtävien parissa. Toisaalta molemmat tekevät tiivistä yhteistyötä ”ristiin” organisaation eri tasoilla ja niiden hyväksi. Näin ollen tiukkaa jakoa johdon ja henkilöstön edustajan välillä voi olla käytännössä vaikea tehdä – ja tässä yhteydessä ehkä jopa tarpeetonta. Sekä Y1 että Y2 ovat toimineet LAMKissa useita vuosia, minkä lisäksi molempien taustalla on pitkä työura eri organisaatioissa. Tämä tuo omakohtaista näkemystä ja kokemusta työhyvinvoinnin kentältä nykyiseen toimenkuvaan. Kummallakin on myös työhyvinvointiin liittyvää koulutusta sekä kiinnostusta työhyvinvoinnin kehittämiseen.

## **Työhyvinvointi käsitteenä**

Haastateltavat esittivät työhyvinvoinnin käsitteestä valistuneet, mutta ilmaisultaan toisistaan poikkeavat näkemyksensä. Toinen heistä kiteytti sen työolosuhteiksi, joissa työn tekeminen on turvallista ja terveellistä. Tämä sisälsi sekä fyysisen että psyykkisen ulottuvuuden. Toinen taas katsoi, että työhyvinvoinnin lähtökohta on työssä ja sen kokonaisuudessa; ilman työtä ei ole työhyvinvointia. Haastateltavien näkemysten välillä oli havaittavissa muutakin hienoista painotuseroa: kun toinen korosti ihmisen kokonaisvaltaisuutta, mikä haastaa hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin erottelun toisistaan, niin toinen toi esiin työn tekemiseen ja organisaatioon liittyviä seikkoja, esimerkiksi työympäristön, esimiestyön sekä ihmisen omien ja organisaation arvojen yhteneväisyyden. Nämä näkemyserot saattavat johtua siitä, että molemmat tarkastelevat asiaa työtehtäviensä ja vastuualueidensa näkökulmista. Molempien vastauksista tuli kuitenkin hyvin esiin se, miten monitahoisesta kokonaisuudesta työhyvinvoinnissa on kyse, myös käsitteenä.

## **Työhyvinvoinnin merkitys**

Jokainen on tärkeä ja palanen sitä työyhteisöä.

Y1

Työhyvinvoinnin merkitystä tarkasteltiin yksilön, ryhmän, organisaation ja yhteiskunnan kannalta. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että työhyvinvointi on ihmiselle itselleen hyvin merkityksellistä. He katsoivat, että se on yksilöllinen kokemus, mikä lisää muun muassa laatua kaikilla elämänalueilla ja työn mielekkyyttä. Yksilön hyvinvointi työssä vaikuttaa ylipäänsä työstä suoriutumiseen ja aina myös muihin ihmisiin. Yksilön käyttäytyminen näkyy ryhmässä ja vaikuttaa siten työilmapiiriin joko rakentaen tai heikentäen sitä. Toisaalta myös työyhteisö ja -ympäristö vaikuttavat yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen. Haastatellut muistuttivat kuitenkin, että työhyvinvoinnin taso ole vakio, sillä se voi vaihdella suurestikin henkilöstä ja ajankohdasta riippuen.

Toinen haastatelluista toi esiin työhyvinvoinnin taloudellisen merkityksen organisaatiolle, jolloin sen toiminta on tehokkaampaa ja tuottavampaa. Tällöin esimerkiksi sairauspoissaolot voivat kertoa jotain työhyvinvoinnin tasosta organisaatiossa. Asiaa mutkistaa se, että sairauspoissaolojen työperäisyyttä voi olla joskus vaikeaa todentaa. Lisäksi ihmisillä on yksilöllisiä eroja siinä, miten he sietävät työhyvinvoinnissaan tapahtuvia muutoksia, jotka vaikuttavat työn tekemiseen, käyttäytymiseen tai sairauspoissaoloihin. Molemmat haastatellut näkivät, että organisaatiot, joissa henkilöstö voi hyvin, ovat monin tavoin tuottavia. Ihannetapauksessa ne luovat sekä henkistä että taloudellista hyvinvointia kaikille yhteiskunnan eri tasoille ja toimijoille. Haastateltujen mukaan työhyvinvoinnin yhteiskunnalliset vaikutukset ulottuvat siten esimerkiksi perheisiin ja vallitseviin arvoihin.

## **Vastuu työhyvinvoinnista**

Työhyvinvoinnin vastuukysymyksen osalta sekä Y1 että Y2 totesivat, että se kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle, mikä tulee jo työsuojelua koskevasta lainsäädännöstä. Sen mukaan työnantajan vastuulla ja velvollisuutena on toimia niin, että työpaikka ei vaaranna työntekijän terveyttä ja turvallisuutta, fyysiset ja psyykkiset olosuhteet huomioiden. Lainsäädäntö ei kuitenkaan vapauta työntekijää vastuusta, vaan se velvoittaa yksilön huolehtimaan käytettävissään olevin keinoin paitsi omastaan, myös muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Kumpikin haastateltu totesi, että lainsäädäntö määrittää työnantajalle paljon vastuuta, jolla suojataan työntekijää esimerkiksi kohtuuttomalta työmäärältä tai psyykkisiltä kuormitustekijöiltä. Silti molemmat peräänkuuluttivat yksilöitä kantamaan nykyistä enemmän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ja välittämään myös kollegoiden työhyvinvoinnista, vaikkei voimassa oleva lainsäädäntö tunnekaan sanatarkasti työhyvinvoinnin käsitettä. Toisaalta, vaikka työntekijän itsensä johtamisen teema korostuikin haastateltujen vastauksissa, nousi myös työnantajan vastuulla oleva johtaminen ja esimiestyö yhtä tärkeänä seikkana työhyvinvoinnin edistämisen saralla.

## **Työhyvinvoinnin vaikutuskeinoja**

Haastatellut katsoivat, että hyvän johtamisen ja esimiestyön lisäksi ihmisen ymmärrys oman toimintansa ja käyttäytymisensä vaikutuksesta kokonaisuuteen sekä toisten aito huomioiminen ja arkiset, kiireettömät kohtaamiset vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin yleisellä tasolla. Niillä voidaan lisätä yksilön arvostuksen tunnetta ja kohottaa työyhteisön ilmapiiriä. Ajantasainen, avoin viestintä sekä viestinnän kanavien tarkoituksenmukaisuus nähtiin myös olennaisina työhyvinvointiin vaikuttavina keinoina. Lisäksi henkilöstön äänen kuuleminen organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa on tärkeää, mikä lisää osaltaan arvostuksen kokemusta. Koska työhyvinvointi on kuitenkin yksilöllinen kokemus, on vaikutuskeinoissakin henkilökohtaisia mieltymyksiä ja tarpeita. Työnantaja voi esimerkiksi tarjota työkyvyn ylläpitämiseen edullisia liikuntamahdollisuuksia, mutta kaikki eivät välttämättä niihin tartu. Kuten esimiestyössä, myös työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää tunnistaa ihmisten erilaisuus. Tulee siis hyväksyä esimerkiksi se, että yksi haluaa käydä työpäivän jälkeen kollegoiden kanssa työnantajan ylläpitämällä kuntosalilla, ja toinen taas voi hyvin, kun tekee työnsä ja lähtee kotiin. Kumpikin työntekijä on kuitenkin yhtä arvokas.

## **Työhyvinvoinnin positiivisen kehityksen merkkejä**

Kahvitaussa ei ole kyse kahvista.

Y2

Molemmat haastatellut kertoivat, että ilon ja naurun lisääntyminen kertovat työhyvinvoinnin ja työilmapiirin myönteisestä kehityksestä. Myös yhdessä tekeminen on merkki siitä. Y2 totesi, että naurun ja ilon mittaaminen saattaa tosin olla haasteellista. Toisaalta työhyvinvoinnissa on paljolti kyse



tunnekokemuksesta ja aistinvarainen ”fiilis” saattaa tällöin toimia suuntaa-antavana mittarina. Sairauspoissaolo- tai työterveystilastot eivät heidän mukaansa välttämättä anna oikeaa kuvaa. Tätä perusteltiin sillä, että kaikki eivät esimerkiksi käytä työterveyden palveluita tai eivät jää sairauslomalle, vaikka työhyvinvoinnin näkökulmasta siihen olisikin ehkä aihetta. Oikeiden mittareiden valintaan vaikuttavat siten monet tekijät, jotta mittaamisesta saataisiin konkreettista hyötyä toiminnan kehittämiseksi.

### **Muutosprosessin vaikutukset työhyvinvointiin**

LAMKin organisaatiota ja toimintaa koskevat, meneillään olevat pitkäaikaiset, laajat ja päällekkäiset muutokset ovat heikentäneet työhyvinvointia. Molemmat haastatellut näkivät, että muutosten tuoma epävarmuus on ollut siinä avaintekijä. Moni pohtii työpaikkansa säilymistä, uusien työtapojen omaksumista ja yhteisen kampuksen toimivuutta. Muutosnopeus ja -kehitys ovat myös aiheuttaneet hämmennystä henkilöstön keskuudessa, mikä on osaltaan vaikuttanut yleiseen työilmapiiriin ja arjen sujuvuuteen. Tämä on joissakin tilanteissa näkynyt myös ulospäin, esimerkiksi opiskelijoille. Toisaalta toinen haastatelluista totesi, että tässäkin tilanteessa työhyvinvoinnin kokemus vaihtelee yksilötasolla suuresti. Lisäksi ihmisillä on erilainen kyky sietää epävarmuutta; yksi pyrkii esimerkiksi keskittymään työn tekemiseen ja näkemään muutoksen myönteisiä mahdollisuuksia omassa urakehityksessään, kun toinen saattaa ahdistua, koska kaikki ympärillä tuntuu muuttuvan organisaation myllerryksessä ja oma asema vaikuttaa olevan uhattuna.

### **Muutoksen onnistuminen**

Kun haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä siitä, miten muutostyökokonaisuus oli vastaushetkeen mennessä onnistunut, he katsoivat asiaa jälleen hieman eri näkökulmista. Y1:n mukaan muutokseen liittyvä monipuolinen koulutustarjonta on ollut sinänsä hyvä asia. Koulutusta on suunnattu niin opetus- ja kuin muulle henkilöstölle ja niissä on voinut käydä valmentautumassa esimerkiksi uusiin työtapoihin tulevaa kampusta ajatellen. Laajasta tarjonnasta huolimatta henkilöstön suunnalta on kuitenkin kuultu kritiikkiä koulutusten sisältöä ja aikataulutusta kohtaan. Varsinkin opetushenkilöstö ei ole joko ajankäytöllisesti pystynyt tai kokenut tarpeelliseksi osallistua tilaisuuksiin siinä määrin kuin on ehkä odotettu. Koulutusta olisikin voinut järjestää yhteisten tilaisuuksien sijaan enemmän yksiköissä, joka olisi saattanut madaltaa joidenkin henkilöiden osallistumiskynnystä. Myöskin henkilöstön ääntä olisi ollut hyvä kuunnella enemmän, kun koulutussisältöjä on suunniteltu. Konkreettinen muutto uusiin yhteisiin tiloihin herättää yhtäältä innostunutta odotusta, mutta toisaalta epävarmuutta siitä, miten toiminta lähtee käytännössä sujumaan.

Y2 totesi, että LAMKissa toteutettujen kahden Great Place to Work -henkilöstökyselyn tulosten perusteella muutostyökokonaisuus ei ole yleisesti ottaen onnistunut hyvin, mikä on näkynyt myös työhyvinvoinnin tasolla. Haastateltava kuitenkin huomautti, että kokemus onnistuneesta muutoksesta riippuu pitkälti ihmisen omasta asennoitumisesta ja siitä, miten

tämä ymmärtää omat vaikutusmahdollisuutensa. Elämässä muutoksia tulee vääjäämättä, tahtoi ihminen niitä tai ei. Ratkaisevaa yksilön hyvinvoinnin kannalta on, kuinka hän suhtautuu muutoksiin. Organisaatio joutuu muokkaamaan toimintaansa usein sen ulkopuolelta tulevien muutosvoimien puristuksessa, jolloin yksilön ja organisaation edut voivat joutua törmäyskurssille. Tällöin saatetaan kyseenalaistaa muutoksen motiivit ja tarkoitukset, vaikka organisaation tavoitteena on säilyä markkinoilla elinkelpoisena ja kehittyä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Jos organisaatio selviää tästä, on muutos sen näkökulmasta onnistunut. Yksilö taas saattaa joutua valitsemaan työpaikassa pysymisen tai vaihtamisen välillä esimerkiksi työn muuttuneiden osaamisvaatimusten tai organisaation uusien arvojen vuoksi. Tämän ymmärtäminen ja hyväksyminen voi olla ihmiselle itselleen ristiriitainen tehtävä, ja tasapainon löytäminen on paljolti hänen omissa käsissään. Työnantaja voi kuitenkin tukea työntekijää esimerkiksi työterveyden tarjoamilla palveluilla tai koulutuksella.

### **Muutosprosessin jatkuva parantaminen**

Vastaajat pitivät tärkeänä, että muutoksiin liittyvistä asioista viestitään oikea-aikaisesti, todenmukaisesti ja avoimesti, mikä vaikuttaa myönteisesti luottamukseen, työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Viestinnässä olisi kuitenkin hyvä myös kiinnittää huomiota tarkoituksenmukaisiin viestintäkanaviin sekä ennakoida viestin mahdollista vaikutusta ja asioiden syy-seuraussuhteita. Johdon olisi parempi viestiä myös silloinkin, vaikka ei olisikaan mitään erityistä kerrottavaa. Y1 näki, että merkittävien muutosten ollessa käynnissä hiljaisuus tai pitkään jatkuva epätietoisuus lisäävät epävarmuutta, jolloin huhut alkavat muuttua helposti ihmisten mielissä ja puheissa todellisuudeksi. Tästä syystä esimiesten ja muiden muutoksen vetovastuussa olevien olisi hyvä olla mahdollisimman paljon henkilöstön käytettävissä, jotta mahdolliset väärinkäsitykset voidaan oikaista pikimmiten.

Y2 taas huomautti, että päätöksenteon ja siihen liittyvän toimenpiteen konkretisoituminen operatiivisella tasolla vaatii aikaa. Tätä seikkaa ei ole aina muistettu riittävästi, kun muutoksia on viety eteenpäin. Y1 puolestaan nosti esiin henkilöstön osallistamisen muutosprosessin kaikissa vaiheissa niin, että henkilöstön näkemykset ja tarpeet kuullaan ja huomioidaan jo toimenpiteiden suunnittelussa. Tämä lisää arvostuksen kokemusta, vuoropuhelua sekä luottamusta johdon ja henkilöstön välille. Lisäksi muutoksia koskevia toimenpiteitä tulisi vielä kirkastaa henkilöstölle. Y1 otti esimerkiksi tulevan muuton uudelle kampukselle, jota voisi konkretisoida vaikkapa yksikkökohtaisilla muuttotalkoilla. Tällä voitaisiin vahvistaa yhteisöllisyyttä, kun ollaan kaikkia koskettavan yhteisen asian äärellä.

### **Muotoiluinstituutin työhyvinvoinnin positiiviset havainnot**

Molempien haastateltujen mielestä Muotoiluinstituutissa keskusteluyhteys henkilöstön ja esimiesten kanssa on edelleen hyvällä tasolla muutostilanteessa. Epäkohdista voidaan keskustella ja henkilöstö kyseenalaistaa ratkaisuja, jotka koskevat esimerkiksi arjen sujumista työssä.

Tästä puhumisen rohkeudesta Muotoiluinstituutin henkilöstö voi olla ylpeä. Tosin toivottiin, että esimerkiksi yksikön henkilöstöfoorumeissa vielä useampi ihminen rohkaistuisi tuomaan näkemyksiään esiin, mikä lisää moniäänisyyttä. Vaikka Muotoiluinstituutin henkilöstön ja johdon välinen luottamuskuilu onkin Great Place to Work -kyselytulosten mukaan kasvanut, keskustelut auttavat silti ylläpitämään yhteyttä vaikeissakin tilanteissa. Henkilöstön esittämää kritiikkiä ja kehitysehdotuksia on nyt kuultu ja esimiestasolla on lähdetty etsimään ratkaisuja niihin. Esimiestyöhön on muutoinkin panostettu koko LAMKissa kokopäiväisten tiimipäälliköiden aloitettua työnsä syksyllä 2016. Lisäksi koettiin, että Muotoiluinstituutissa vallitsee edelleen yhteisöllisyys ja arveltiin, että viime aikojen vaikeudet ovat vahvistaneet sitä.

Hyvin positiivisena seikkana myös työhyvinvoinnin näkökulmasta nähdään Muotoiluinstituutin henkilöresurssien vahvistuminen, kun yksikköön rekrytoidaan useita uusia päätoimisia opettajia vuoden 2018 alusta lähtien. Muotoiluinstituutissa on ollut viime aikoina erityisesti opetushenkilöstön resurssivajetta muun muassa useiden henkilöiden eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Toisaalta taloudelliset seikat ovat vaikuttaneet siten, että uusia päätoimisia opettajia ei ole juurikaan voitu rekrytoida poislähteneiden tilalle. Tehtäviä on yritetty järjestellä uudelleen ja jakaa jäljellä oleville tai hoitaa opetus tilapäisen, sivutoimisen henkilöstön avulla. Lisäksi uudet opetussuunnitelmat otettiin käyttöön entisten rinnalle syksyllä 2016, mikä ei sujunut ongelmitta. Kaikki tämä on kuormittanut erityisesti päätoimista opetushenkilöstöä sekä vaikuttanut joko suoraan tai välillisesti jollain tavalla kaikkiin Muotoiluinstituutissa työskentelevien hyvinvointiin ja yleiseen työilmapiiriin. Muotoiluinstituutin henkilöstöä ja esimiehiä on nyt tässä asiassa kuultu ja työhyvinvoinnin heikentynyt tila otettu vakavasti LAMKin johdon tasolla, mikä on mahdollistanut uudet rekrytoinnit.

### **Työhyvinvoinnin tavoitetilä**

Hyvä kasvattaa hyvää.

Y2

Molemmat vastaajat toivovat aidosti, että Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvointi on tulevaisuudessa hyvällä tasolla. Tavoitetilään kuuluu, että henkilöstö ja esimiehet luottavat toisiinsa ja toiminnalla on yhteinen pyrkimys. Esimiehillä on aikaa kehittyä työssään ja toimia henkilöstön tukena arjessa. Tästä olivat molemmat haastateltavat yhtä mieltä. Toisen vastaajan mukaan Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvointi kukoistaa, kun yksikön erityislaatuisuus muihin koulutusaloihin verrattuna tunnustetaan ja tunnustetaan LAMKissa. Muotoiluinstituutti voi toimia joissakin asioissa eri tavalla kuin muut. Tässä on kuitenkin pidettävä huolta oikeudenmukaisuudesta muiden LAMKin alojen suhteen.

Kun Muotoiluinstituutin kulttuurin ja tarpeiden erilaisuus hyväksytään ja sen henkilöstö kokee saavansa aitoa arvostusta myös organisaation sisällä, se hyödyttää koko LAMKia. Tulevaisuudessa Muotoiluinstituutti avautuu LAMKin sisällä niin, että se jakaa yhteisöllisyyden mallia, työn imua ja sen organisaatiokulttuuria ilmentävää rentoutta muillekin. Toinen haastateltu

painotti, että organisaation rakenteiden tulee tukea toimintaa ja yksinkertaistaa tiedon kulkua organisaation kaikilla tasoilla. Tämä edistää työhyvinvointia ja vaikuttaa työilmapiiriin. Vaikka johto ja esimiehet toimivat mahdollistajana, henkilöstö ymmärtää vastuunsa omasta työhyvinvoinnistaan, kollegaa unohtamatta. Yksilötasolla osaamisen ja työn aktiivinen kehittäminen lisää myös työhyvinvointia.

### **Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet**

Haastatteluissa tuli esiin Muotoiluinstituutille leimallinen pitkä ja maineikas historia, johon viitataan usein eri yhteyksissä. Intohimon käsite nousi myös esiin. Lisäksi henkilöstön ja opiskelijoiden välinen tiivis vuorovaikutus nähtiin erityislaatuksena. Vastaajat mielsivät nämä tekijät yhtäältä vahvuutena, mutta toisaalta heikkoutena, jos ne estävät tekemästä toiminnan jatkuvuuden kannalta tarvittavia muutoksia tai aiheuttavat ristiriitaa esimerkiksi henkilöstön jaksamisessa tai opiskelijoiden hyvinvoinnissa.

Historia on myös muokannut Muotoiluinstituutin organisaatiokulttuuria, jonka molemmat vastaajat mielsivät tällä hetkellä jokseenkin ”sisäänpäin lämpiäväksi” ja ”sulkeutuneeksi”. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tämä voi olla haastavaa esimerkiksi uudelle työntekijälle, joka yrittää päästä osaksi työyhteisöä tai oppia sen käyttäytymiskoodistoa. Tämä liittyy esimerkiksi mielipiteiden tai tunteiden ilmaisutyyliin, joka voi olla yhtäältä ihailtavan persoonallista ja rohkeaa, mutta toisaalta hämmentävää tai joskus jopa ärsyttävää. Tässä asiassa tulisi ymmärtää oman käytöksen vaikutus muihin ihmisiin eli heidän työhyvinvointiinsa ja miten se rakentaa työyhteisön ilmapiiriä sekä organisaation toimintaa, opiskelijoita unohtamatta. Tulevalla yhteisellä kampanjalla nämä seikat nousevat todennäköisesti vielä korostetummin esiin. Itsensä johtaminen on siten avainasemassa. Henkilöstö ei ole kuitenkaan yksin vastuussa työhyvinvoinnin kokemuksesta ja työilmapiiristä tai toiminnan sujuvuudesta. Työnantajan on huolehdittava työn turvallisista ja terveellisistä olosuhteista, esimerkiksi kohtuullisen työkuorman varmistamisesta. Lisäksi työnantajan vastuuseen kuuluu, että henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja taidot työssään.

### **Työhyvinvoinnin toimenpiteet**

Molemmat vastaajat totesivat, että Muotoiluinstituutissa hyvä esimiestyö ja sen kehittäminen ovat työhyvinvoinnin näkökulmasta olennaisen tärkeitä. Siihen liittyy esimerkiksi se, että esimiehillä on mahdollisuus huomioida henkilöstö aiempaa yksilöllisemmin. Myös itsensä johtamisella on iso rooli henkilöstön osalta, mihin liittyy vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista sekä työilmapiirin rakentamisesta varsinkin, kun ollaan yhteisellä kampanjalla. Haastateltavat katsovat, että aitoa arvostuksen antamista ja sen julkituomista tulisi lisätä esimiesten ja kollegoiden taholta. Toisaalta kaivataan myös ymmärrystä puolin ja toisin, että koko työyhteisö on sen ytimiä ravistelevan, monitahoisen ja historiallisen muutoksen keskellä. Muutoksen läpivienti vie aikaa ja toisinaan ratkaisut eivät ole toimivia. Tämä aiheuttaa ristiriitoja, hämmennystä ja epävarmuutta, mikä vaikuttaa

herkästi tunnetasolla niin työilmapiirissä kuin työhyvinvoinnin kokemuksessa. Inhimilliselle vuorovaikutukselle on siten kysyntää.

### 6.2.3 Ryhmähaastattelut

Kolme ryhmähaastattelua toteutettiin niin, että yksi ryhmä koostui Muotoiluinstituutin tukipalvelu- eli muusta kuin opetushenkilöstöstä, toinen opetushenkilöstöstä ja kolmas esimiehistä. Kussakin pienryhmässä oli kolme henkilöä, joten kaikkiaan ryhmähaastattelujen osallistujamäärä oli yhdeksän. Ryhmän koot määriteltiin niin, että se mahdollistaisi vuorovaikutteisen keskustelun, kaikki pääsisivät ääneen ja keskustelu olisi ajankäytön kannalta hallittavissa. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heillä tuli olla useamman vuoden kokemus Muotoiluinstituutissa työskentelystä, toisin sanoen heillä tuli olla perspektiiviä yksikön toimintaan myös pidemmälle taaksepäin katsottuna. Lisäksi heidän työsuhteensa tuli olla päätoiminen ja toistaiseksi voimassa oleva, mutta kuitenkin niin, että haastateltavat vilpittömän käsitykseni mukaan tulevat siirtymään uudelle LAMKin yhteiselle kampukselle kesällä 2018. Tämän vuoksi heillä todennäköisesti olisi kiinnostusta pohtia työhyvinvointia ja sen kehittämistä myös tulevaisuutta ajatellen.

Tukipalvelu- ja opetushenkilöstöä edustavat haastateltavat pyrittiin haarukoimaan niin, että edustus olisi monipuolinen yhdistelmä muotoilun ja media-alan koulutusta sekä erilaisia työtehtäviä. Lisäksi pyrin siihen, että näissä ryhmissä olisi myös henkilöitä, joiden arvelin suhtautuvan meneillään oleviin muutoksiin melko kriittisesti. Tämän uskoin tuovan haastattelutilanteessa kiintoisaa vuorovaikutusta ja keskustelua. Määrittelemäni ehdot täyttäviä ehdokkaita olisi ollut useita. Esitin ensin suullisesti muutamille mahdolliseksi katsomilleni henkilöille ajatuksen haastatteluun osallistumisesta. Kaikki suhtautuivat asiaan myönteisesti, minkä jälkeen haastatteluajat sovittiin sähköpostitse. Lähetin kaikille haastateltaville teemarunon etukäteen tutustuttavaksi. Ryhmähaastattelujen alussa kaikki antoivat luvan tilanteen äänittämiseen ja mahdollisten suorien lainausten käyttämiseen valmiissa opinnäytetyössä. Kutakin ryhmähaastattelua varten aikaa oli varattu kaksi tuntia. Tämä ei riittänyt kaikkien teemojen läpikäyntiin, sillä yksi haastatteluista kesti kokonaisuudessaan lopulta 2 tuntia 40 minuuttia ja kaksi muuta pidettiin käytännön syistä kahdessa erässä. Kaikkiaan ryhmähaastattelusessioita oli siten viisi.

Teemarunko koostui neljästä teemasta, jotka oli johdettu tutkimuskysymyksistä. Ensimmäisessä teemassa kysyttiin haastateltavien taustaa Muotoiluinstituutissa työskentelystä eli työkokemuksen pituutta ja työtehtäviä tiivistettynä. Toisessa teemassa pureuduttiin työhyvinvointiin yleisellä tasolla ja keskusteltiin siitä mitä se tarkoittaa, mitä se merkitsee yksilöstä yhteiskuntaan ja kenelle kuuluu vastuu työhyvinvoinnista. Kolmannessa teemassa keskusteltiin käynnissä olevista muutoksista LAMKissa ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Pohdittiin myös muutosten onnistumista ja seikkoja, joihin olisi hyvä kiinnittää vielä huomiota. Neljännen teeman muodosti Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin ja yhteisöllisuuden kokemuksen vahvistaminen. Teemaa

pohdittiin arvostavan haastattelun neljän D:n mallin periaatteita mukaillen. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus antaa lisäkommentteja aiempiin teemoihin, jos jotain oli vielä tullut mieleen. Teemahaastattelurunko on liitteessä 2.

#### 6.2.4 Ryhmähaastattelujen tulokset

Tässä alaluvussa esitetään kolmen ryhmän haastattelujen keskeiset tulokset. R1-ryhmän haastateltaville oli yhteistä se, että kaikki olivat opiskelleet Muotoiluinstituutissa. Jokainen oli työskennellyt yksikössä myös opettajana tai muissa asiantuntija- ja esimiestehtävissä ennen nykyistä toimenkuvaansa. Työuran pituus Muotoiluinstituutissa vaihteli 7:stä 17:ään vuoteen. Haastatteluhetkellä kaikki toimivat tehtävissä, jotka sisältävät muun muassa yksikön johtamista, talous- ja henkilöstöhallintoa sekä muutoksen konkreettista jalkauttamista toimintaan. R1 ei kuitenkaan ole työtehtävien näkökulmasta homogeeninen ryhmä, sillä jokaisella on omia erillisiä vastuualueitaan. Lisäksi yksi henkilöistä on kahden muun esimies.

R2-ryhmän yhteinen nimittäjä oli pitkä työura Muotoiluinstituutissa; 19:stä 24:ään vuoteen. Toimenkuvat vaihtelivat henkilöittäin teknisestä asiantuntijatehtävästä erilaisiin toimisto- ja suunnittelutehtäviin. Työn sisällöissä ja vastuualueilla on tapahtunut kaikkien kohdalla muutoksia, erityisesti viime vuosina, ja tehtävänimikkeetkin ovat yhtä lukuun ottamatta vaihtuneet useaan kertaan vuosien aikana. R2 oli kolmesta ryhmästä työnkuvallisesti heterogeenisin.

R3-ryhmässä työurien pituus Muotoiluinstituutissa vaihteli 8:sta 20:een vuoteen. Haastattelun aikaan kaikki toimivat opetustehtävissä, mutta eri opetusaloilla. Yhden henkilön taustalla oli myös yksikön esimies- ja muita asiantuntijatehtäviä. Opetustehtävien lisäksi kaikilla oli muitakin vastuualueita, jotka liittyvät esimerkiksi opetuksen sisällölliseen kehittämiseen, kansainvälisyyteen, opiskelijayrittäjyyteen tai toiminnan laatuun. Erilaisissa tiimeissä ja verkostoissa toimiminen kuuluu myös jokaisen tehtäväkenttään.

#### **Työhyvinvointi käsitteenä**

On hyvä tulla töihin ja hyvä tehdä töitä.

R2

Edellä oleva suora lainaus yhdestä ryhmähaastattelusta kiteyttää kaikkien ryhmien näkemykset työhyvinvoinnin käsitteestä. R1:ssä miellettiin työhyvinvointi fyysisten ja psyykkisten olosuhteiden kokonaisuutena. Sen olennaisimmat elementit ovat mielekkäät työtehtävät, osaaminen ja sen kehittäminen sekä arvostus ja vuorovaikutus. Ihmisen yksityiselämä heijastuu työhyvinvointiin ja sitä kautta myös työyhteisöön, mutta sen vaikutus on yksilöllistä. Eri osa-alueet ovat siten sidoksissa toisiinsa, mutta painotukset vaihtelevat henkilöittäin.

R2:ssä puolestaan katsottiin, että työhyvinvointiin kuuluvat fyysisten ja psyykkisten tekijöiden lisäksi sosiaalinen osa-alue. Psyykkiset seikat

korostuivat ryhmän keskusteluissa: niitä ovat esimerkiksi mielekäs työ, hyvin organisoitu työympäristö, arvostuksen saaminen ja antaminen sekä johdon tuki. Hyvää työilmapiiriä pidettiin yhtenä tärkeimpänä työhyvinvoinnin osa-alueena. Myös tässä ryhmässä todettiin, että yksityiselämä on osa työhyvinvointia, koska ihminen on kokonaisuus.

Myös R3:n käsitys työhyvinvoinnista sisälsi muiden ryhmien tapaan fyysiset ja psyykkiset tekijät. Työhyvinvointia on ryhmän mielestä se, että työpaikalla on hyvä olla ja siellä on rauha tehdä mielekästä työtä. Kokemus ammatillisesta arvostuksesta ja kunnioituksesta ovat myös osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Toimiva työympäristö tiloineen ja laitteineen sekä osaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä tukevat työn tekemistä. Jos edellä mainitut asiat eivät ole kunnossa, se vaikuttaa vähitellen motivaatioon ja jaksamiseen.

### **Työhyvinvoinnin merkitys**

Kaikki ryhmät katsoivat työhyvinvoinnin merkityksen olevan hyvin suuri erityisesti yksilölle mutta myös organisaatiolle sekä yhteiskunnalle. Ryhmissä ymmärrettiin syy-seuraussuhteiden kehämäisyys, kun siirrytään tasolta toiselle ja lopuksi palataan takaisin lähtöpisteeseen eli yksilöön. R1:n mukaan yksilölle työhyvinvoinnin merkityksellisyys ilmenee motivaationa tehdä työtä ja kehittää sitä sekä omaa osaamistaan. Organisaatiolle tämä näkyy tuottavuuden kasvuna ja yhteiskunnassa esimerkiksi sairauspoissaoloista aiheutuneiden kustannusten vähenemisenä. Työhyvinvoinnilla vaikutetaan myös ihmisten innovaatiokyvykkyyteen, mikä voi laajentua ryhmässä ja tuottaa organisaatiolle menestystä, josta koko yhteiskunta hyötyy.

R2 totesi, että koulutusalalla työhyvinvointi vaikuttaa paitsi työntekijään, myös tuotoksiin eli opiskelijoihin, jolloin vaikutukset kertaantuvat ja leviävät laajemmalle yhteiskuntaan. Yksilön kohdalla työhyvinvoinnin merkitys on olennaista myös siksi, että suurimman osan ihmisistä on taloudellisista syistä pakko tehdä työtä eli tyydyttää perustarpeita. Jos ihminen voi työssään huonosti, se heijastuu jossain määrin kaikkiin elämäntilanteisiin. Työhyvinvointi nähtiin myös yhteisöllisyyden ja toimintakulttuurin kasvualustana.

Myös R3 piti työhyvinvoinnin merkitystä yhteiskunnalle hyvin merkittävänä, koska koulutuksella vaikutetaan monen ihmisen elämään ja tulevaisuuteen. Työhyvinvointi on R3:n mielestä suorassa yhteydessä tuloksiin ja niiden laatuun, mikä näkyy niin organisaation kuin yhteiskunnan tasolla. Jos madaltunut työhyvinvoinnin taso on heikentänyt tuloksia, niiden korjaaminen voi olla vaikeaa ja hidasta. Esimerkkinä mainittiin opiskelijoiden kiinnostus koulutusta kohtaan. Organisaation maine myös työnantajana on sidoksissa työhyvinvoinnin kokemukseen, kun kilpaillaan muiden toimijoiden kanssa parhaista työntekijöistä.

## Vastuu työhyvinvoinnista

Samassa veneessä oleminen pitäis sitten tietysti oivaltaa kaikkien, jotka siinä yhteisössä on mukana.

R1

R1 painotti työntäjän ja johdon vastuuta, sillä johtamisen laadulla vaikutetaan työhyvinvoinnin tasoon joko myönteisesti tai kielteisesti. Erityisesti kielteiset vaikutukset ovat voimakkaita ja ne voivat näkyä pitkän aikaa myönteisistä toimenpiteistä huolimatta. Toisaalta myös henkilöstöllä on yhteisvastuu työhyvinvoinnista, mikä vaikuttaa organisaation menestykseen. Johdolla on kuitenkin vastuu lunastaa ne lupaukset, jotka se on henkilöstölle antanut. Tällä on suora vaikutus työhyvinvointiin ja motivaatioon ponnistella kohti yhteistä tavoitetta.

R2 toi esiin itse kunkin vastuuta, mutta myös työntäjän vastuuta. Johto määrittelee ja mahdollistaa työhyvinvointia edistävät olosuhteet ja keinot, mutta yksilö pystyy vaikuttamaan suoraan itseensä ja lähityöyhteisöönsä esimerkiksi asenteellaan ja käyttäytymisellään. Toisaalta yksilön vastuullakin nähtiin raja, minkä jälkeen työntekijän vaikutusmahdollisuudet vähenevät, koska asiat paranevat vain työnantajan toimilla. Tämän rajan vetäminen oli ryhmän mielestä hankalaa sanoa, sillä sen katsottiin riippuvan ihmisen yksilöllisistä ominaisuuksista ja kyvystä sietää epävarmuutta. Yksittäisen kollegan hyvinvoinnista huolehtiminen oli niin ikään jokseenkin haasteellista. Osittain sen nähtiin kuuluvan itsestään selvästi esimiehen tehtäväalueelle ja velvollisuuksiin, mutta toisaalta tuotiin esiin myös lähimmäisen vastuuta. R2:n mukaan asian esille ottaminen riippuisi siitä, miten hyvin tuntisi kyseisen kollegan, josta on huolissaan.

R3 katsoi puolestaan, että työhyvinvointi on hyvin pitkälti ylimmän johdon käsissä, koska se määrittelee raamit ja mahdollisuudet toimia niiden sisällä. Tähän vastuuseen sisältyy ryhmän mielestä henkilöstön kuunteleminen ja ottaminen vakavasti. Jaetun johtajuuden soveltamisessa käytäntöön nähtiin haasteita erityisesti tilanteissa, kun tarvitaan konkreettista, selkeää vastuun määrittelyä. Tällöin henkilöstö odottaa, että esimies tekee perustehtävänsä eli ottaa vastuun työnjohdosta ja huolehtii siitä, että toimintaedellytykset ovat olemassa. Työntekijä voi puolestaan vaikuttaa siihen, millä keinoin työ tehdään. Lisäksi hänellä on vastuu siitä, että työ tulee tehdyksi, koska se linkittyy muiden työhön. R3:ssa miellettiin, että vastuu työssään pahoinvoivasta kollegasta kuuluu ensisijaisesti esimiehen tehtäviin, koska hänen tulee tuntea henkilöstönsä ja tietää, miten ihmiset voivat. Tästä huolimatta kollegaa halutaan tukea, jos ja kun omat voimavarat sekä mahdollisuudet sen sallivat. Muistutettiin kuitenkin, että opetushenkilöstö huolehtii jo opiskelijoiden hyvinvoinnista koulutuksen arjessa.



## Työhyvinvoinnin vaikutuskeinot

Meidän pitää ottaa sitä aikaa, kukaan ei meille sitä anna.

R1

R1:n mielestä yksittäisiä työnantajan järjestämiä toimenpiteitä, esimerkiksi liikunta- ja kulttuurietua, ei pidetty työhyvinvoinnin kannalta niinkään olennaisina kuin käytännön teot ja toiminta arjessa. Vaikuttavina keinoina mainittiin työyhteisöviestinnässä käytettävien kanavien selkeyttäminen, vuorovaikutteiset kohtaamiset ihmisten kanssa, henkilöstön kuunteleminen sekä henkilöstö- ja käytäntölähtöinen *bottom-up* -kehittäminen. Selkeät yhteiset tavoitteet ja työnkuvat sekä riittävät resurssit tukevat motivaatiota ja hyvinvointia työssä. Työilmapiiri paranee, kun ihmiset kokevat, että heitä kuunnellaan ja tekemisellä on merkitystä. Ryhmässä muistutettiin, että arvostus tai sen puute välittyy henkilöstölle joka tapauksessa.

R1:n mukaan esimiesten työhyvinvointia lisää hyvän esimiestyön mahdollistaminen, sillä he haluavat tehdä työnsä hyvin ja toimia henkilöstönsä tukena matkalla kohti yhteistä tavoitetta. Kyseessä on vaativa ja vastuullinen tehtävä, joka vaatii yksinkertaisesti aikaa. Sitä voidaan saada esimerkiksi oman työkalenterin paremmalla hallinnalla. Muita esimiesten hyvinvointia tukevia keinoja voivat olla työnohjaus, vertaistuki, huumorintaju, työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan sekä sähköpostin tehokkaampi hallinta. Myös vapaamuotoiset keskustelut henkilöstön kanssa voimaannuttavat ja samalla voidaan ratkaista työhön liittyviä asioita. Omista perustarpeista eli ruokailuista, liikunnasta ja levosta huolehtiminen vahvistaa yksilön hyvinvoinnin perustaa.

R2 totesi, että työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä tulisi toimia tilannetaajuisesti. Muussa tapauksessa henkilöstö saattaa tulkita toimenpiteitä ”paniikkiratkaisuina” tai ne saavat ”päälleliimatun” mielikuvan. Pyrkimys erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan nähtiin yksilölle tärkeänä työhyvinvoinnin vaikutuskeinona. Toisaalta ymmärrettiin myös, että työn imu voi olla joissakin työpaikoissa tai ammateissa hyvinkin suuri, jolloin rajanveto työn tekemiselle ja omalle ajalle voi olla vaikeaa. Tästä huolimatta kivakin työ ja työyhteisö voi muuttua ahdistavaksi ja uuvuttavaa, jos väsymisen merkkejä ei huomata ajoissa.

R3:ssä katsottiin, että fyysiset työtilat ja -välineet ovat psyykkisiin tekijöihin nähden jokseenkin sekundäärisiä työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Silti infrastruktuurin toimimattomuus tai käytettävyyden puutteet esimerkiksi tietotekniikassa voivat vaikuttaa hetkellisesti paljonkin yksilön mielialaan ja kanavoitua työtyytymättömyytenä. Osaamisen kehittämisessä isot, yhteiset tilaisuudet palvelevat tarkoitustaan silloin, kun ne on aikataulutettu hyvin ja keskustelua voidaan jatkaa tilaisuuksien jälkeen pienemmillä foorumeilla. Esimerkiksi LAMKin kehittämisspäivien yhteydessä viriää paljon innostunutta keskustelua ja ideoita, joita olisi hyödyllistä jatkaa esimerkiksi yksiköiden henkilöstöfoorumeilla.

## **Muutoksen onnistuminen ja vaikutukset työhyvinvointiin**

Tähänastinen muutosprosessi ei ole näyttäytynyt kokonaisuudessaan yhdenkään haastatteluryhmän mielestä kovinkaan onnistuneelta. Epäkohtia nähtiin useissa eri osa-alueissa.

R1 koki, että muutoksista viestimisessä ei ole onnistuttu, koska itse muutoskokonaisuus ja -vauhti ovat olleet suuret. Viestinnässä on lisäksi keskitytty paljolti negatiivisiin asioihin eikä niinkään tuotu esiin sitä, mitä hyvää on jo saatu aikaan ja mitä on näköpiirissä. Arveltiin myös, että henkilöstön ja johdon väliltä puuttuu yhteinen muutosta selittävä kieli, mikä vaikeuttaa yhteisymmärrystä. Koska muutos on edelleen käynnissä, ei kaikkiin asioihin ole vielä selkeitä vastauksia. Tämä aiheuttaa epävarmuutta niin henkilöstölle kuin esimiehille. Viimeisin laajempi organisaatiomuutos toi organisaatorakenteeseen tiimipäälliköt, mikä on hämmentänyt työnjakoa, ainakin Muotoiluinstituutissa. Se on myös vaikuttanut joidenkin työhyvinvointiin ja arvostuksen kokemukseen, koska valtaa ja vastuuta on siirtynyt henkilöltä toiselle. Muutokset ovat myös kuormittaneet henkilöstöä normaalin työn lisäksi, jolloin jotkut ovat työskennelleet voimavarojensa rajoilla. Toisaalta se voi myös lisätä työhyvinvointia, kun työtä voi tehdä halutessaan virallisen työajan ulkopuolella. Tässä nähtiin luovan alan työkuultuurin dilemma:

Kun intohimoa riittää, nii illatkin vielä tehään töitä ja se on omalla tavallaan palkitsevaakin.

R1

R2 kuvasi muutosprosessia kaaosmaiseksi ja tempoilevaksi, osin jopa hallitsemattomaksi. Jatkuvat, päällekkäiset ja nopealla syklillä tapahtuvat muutokset ovat ryhmän mielestä heikentäneet työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Jotkin muutoksiin liittyvät yksittäiset toimenpiteet olivat aiheuttaneet mielipahaa, esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden alkamiseen liittyvä ilmoituksen ajoitus syksyllä 2016. Lisäksi nähtiin, että Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin alentunut taso on ulottunut ilmapiiriin kautta opiskelijoidenkin keskuuteen. Toisaalta ryhmässä tuli esiin myös neutraalimpaakin näkemystä, sillä kaikki eivät olleet henkilökohtaisesti kokeneet muutosta niin rajuna kuin toiset. Suoraan LAMKin taholta tullessiin muutostoimenpiteisiin kohdistuva arviointi oli luonteeltaan kriittisempää, kun taas tulevaa LUT-konsernikokonaisuutta käsiteltiin ”miedommin”. Toisaalta sen yhtäkkinen mukaantulo kaikkien muiden muutosten keskelle aiheutti ryhmässä jonkin verran kummastusta. Arveltiin, että asioista on tiedetty ylemmällä taholla jo pidempään kuin henkilöstölle tai julkisuuteen on kerrottu. Huomautettiin kuitenkin, että meneillään oleva muutosprosessi muistuttaa tässä ajassa olevaa yleistä muutostrendiä: paljon ja nopeasti.

Myös R3 katsoi, että muutosprosessi ei ole ollut kokonaisuutena hallinnassa. Koettiin, että monet päällekkäiset, nopeatahtiset muutokset ovat vieneet fokuksen pois opetuksesta ja sen laadusta. Samalla henkilöstön hyvinvointi on heikentynyt, koska johdossakin on keskitytty enemmänkin itse muutoksen vyöryttämiseen. Arveltiin, että johdossa uskotaan

virheellisesti henkilöstön muutosvastarinnan johtuvan siitä, ettei operatiivisella tasolla täysin ymmärretä muutoksen tarpeellisuutta ja merkitystä organisaation menestykselle. Jos henkilöstöä kuunnellaan ja sen näkemyksiä huomioidaan muutostoimenpiteiden suunnittelussa, saadaan hallitumpi prosessi ja parempia tuloksia aikaan. Ryhmä ei ollut havainnut työyhteisössä erityistä muutosvastarintaa LUT-konsernikokonaisuutta kohtaan, vaan sitä pidettiin kiinnostavana mahdollisuutena.

### **Muutosprosessin jatkuva parantaminen**

R1 tähdensi, että viestinnän laatua on parannettava: on keskityttävä myönteisiin asioihin ja tuotava esiin tekijöitä, jotka vievät yhteistä strategiaa eteenpäin tavoitteen suuntaan. Viestintää on muutoinkin mietittävä tarkemmin sisältöjen ja kohderyhmien mukaan, jotta ihmisiä ei kuormiteta tiedolla, mikä on heidän työnsä kannalta epäolennaista tai turhaa. On kuitenkin rohkaistava ihmisiä moniäänisyyteen, jotta kaikki voisivat tulla kuulluiksi ja arvostetuiksi.

R2-ryhmässä nähtiin viestintä yhtenä tärkeimpänä tekijänä muutoksessa. Avoin, totuudenmukainen, ymmärrettävä ja oikea-aikainen viestintä ehkäisee epäluuloja ja parantaa työilmapiiriä. Muutosprosessin suunnittelijoiden ja aktiivisten toimijoiden olisi ryhmän mielestä ollut myös tarpeen tutustua koulutusalojen erityispiirteisiin ja kulttuuriin ensin ennen muutoksen varsinaista käynnistämistä. Jokaisella LAMKin koulutusalla on oma historiansa, josta voidaan olla joko ylpeitä tai suhtautua siihen neutraalimmin. Vaikka käytänteitä ja toimintatapoja onkin joiltakin osin hyödyllistä yhtenäistää tulevaa kampusta ajatellen, voi suoraviivainen kaiken tasapäistäminen vaikuttaa ihmisten kokemukseen arvostuksesta negatiivisesti ja aiheuttaa muutosvastarintaa.

R3 katsoi, että muutoksen kokonaiskuvaa tulisi selkeyttää ja varmistaa, että kutakin yksittäistä muutosta toteuttavat oikeat henkilöt sen sijaan, että kaikki osallistuvat kaikkeen suunnittelusta lähtien. Johdon tulee myös tuoda henkilöstölle valmistellumpia vaihtoehtoisia esityksiä, joihin henkilöstö voi ottaa kantaa. Osallistavat aivoriihityyppiset tilaisuudet sopivat muutoksen alkuideointiin tai tilannekartoitukseen, mutta niiden tulosten käyttäminen suoraan päätöksen pohjana saivat myös ryhmältä kritiikkiä. Operatiiviselta suunnalta tuleviin muutosehdotuksiin tulisi silti suhtautua vakavasti johdon tasolla. Kyseessä voi olla melko pienikin parannus, joka voi parhaimmillaan laajeta koko organisaatioon. Lisäksi ryhmä totesi, että erityisesti muutosviestinnässä määrän sijaan informaation pitää olla sisällöltään harkittua ja kohdennettua: ei kaikkea kaikille ja vähemmän on enemmän. Myös viestintäkanaviin on kiinnitettävä huomiota, koska viestin tarkoitus on informoida tai vaikuttaa vastaanottajaan jollain tavalla. Tällä on merkitystä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

### **Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kokemus**

Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kokemusta selvitettiin kolmen ryhmän kanssa soveltamalla arvostavan

haastattelun 4D-mallin periaatteita. Jokaiselle ryhmälle selvitettiin aluksi arvostavan haastattelun lähestymistapaa, lähtökohtia ja työskentelytapaa. Lyhyen alustuksen jälkeen lähdettiin tarkastelemaan keskiössä olevaa *myönteistä, tärkeäksi miellettyä aihetta (Affirmative Topic)* vaihteittain.

*Löytämisvaiheessa (Discovering)* pyydettiin haastateltavia muistelemaan tilanteita tai hetkiä, kun kaikki on tuntunut olevan hyvin ja asiat sujuneet. Osallistujat kertoivat, mitä silloin tapahtui ja mikä teki sen heidän mielestään mahdolliseksi. Lisäksi he saivat kuvailla seikkoja, miksi kokemus oli hyvä ja mieleenpainuva.

R1-ryhmässä löydettiin hieman ristiriitaisia näkemyksiä. Yhtäältä koettiin, että asiat eivät ole oikeastaan koskaan sujuneet hyvin, sillä yksikössä on ryhmän mukaan ”purnattu” aina esimerkiksi johtamista kohtaan. Toisaalta tämä seikka nähtiin myös myönteisenä mittarina ja luovalle alalle tyypillisenä ominaispiirteenä, sillä yksikön luovat asiantuntijat ovat jo lähtökohtaisesti kouluttautuneet tarkastelemaan asioita ja ympäristöään kriittisesti. Yhteenkuuluvuuden tunne on voinut siten syntyä juuri epäkohtien kokemuksesta, jota yksikön henkilöstö herkästi aistii. Asiat ovat tuntuneet olevan kuitenkin hyvällä tasolla silloin, kun henkilöstöllä on ollut selkeä käsitys tavoitteista ja itsenäisyydestä. Tätä ihmisten arvostuksen kokemusta ovat tukeneet riittävät henkilö-, aika- ja talousresurssit.

R2:n mukaan asiat ovat sujuneet hyvin silloin, kun toiminnassa on ollut intohimoa ja toimintaedellytykset ovat tukeneet sitä. Ryhmä katsoi, että hyvällä tasolla oleva taloustilanne mahdollisti opetushenkilöstön resurssien riittävyyden. Lisäksi yksikössä vaikutti olevan enemmän päätösvaltaa itseä koskevilla asioilla. Työilmapiiri oli parempi, kun työyhteisö koki, että sen toiminnalla on merkitystä. Tämä näkyi esimerkiksi kansainvälisessä menestyksessä ja näkyvyydessä. Yksikössä oli myös erilaisia näkemyksiä omaavia, oman alansa vahvoja asiantuntijoita, mikä johti toisinaan konflikteihin. Nämä konfliktit tuottivat kuitenkin positiivista latausta yksikön toimintaan ja kehittivät sitä eteenpäin. Koko yksikön yhteiset työ- ja virkistysmatkat lisäsivät yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä madalsivat opetus- ja muun henkilöstön välisiä ”luokkarajoja”. Puhallettiin siis yhteen hiileen.

Kiireettömät kohtaamiset työtovereiden ja opiskelijoiden kanssa ovat olleet R3:n mielestä tilanteita, jolloin asiat ovat tuntuneet sujuvan hyvin. Ammatilliset keskustelut kollegoiden kanssa ovat lisänneet yhteisöllisyyttä ja samalla on kehitetty tulevaisuutta. Ryhmässä koettiin, että kun ollut nykyiseen verrattuna enemmän aikaa, on myös ollut parempi mahdollisuus vaikuttaa asioihin konkreettisesti. Myös organisaation siiloutumisella, esimerkiksi koulutusalojen säilyttämisellä, nähtiin joitakin etuja. Sen katsottiin esimerkiksi tukevan asiantuntijuutta ja vahvistavan yhteisöllisyyttä. Myös R3 korosti koko työyksikön yhteisiä työ- ja virkistysmatkoja, jotka ovat olleet tärkeitä muun muassa demokratian näkökulmasta.

*Unelmointivaiheessa (Dreaming)* ryhmät saivat sananmukaisesti visioda, millaisessa työpaikassa halutaan työskennellä. Osallistujia pyydettiin kuvailemaan, miten itse kukin toimisi unelmatyöpaikassa. Haastateltavat

kuvasivat myös, miten esimies toimii siellä. Lisäksi visioitiin, miten työpäivä sujuisi, millainen työtila olisi ja miten ihmiset toimisivat yhdessä.

R1 visioi, että unelmien työpaikalla kaikkia työyhteisön jäseniä arvostetaan ja kaikki saavat kehittävää palautetta. Hyvät teot ja saavutukset huomioidaan ansaitusti. Ihmiset luottavat toisiinsa ja työpäivässä on aikaa vapaamuotoiseen keskusteluun. Toimitaan itseohjautuvasti ja otetaan vastuuta työtehtävistä sekä ymmärretään oman toiminnan vaikutus kokonaisuuteen. Esimiehet voivat aidosti olla läsnä ja tukea tiimiään. Ihmiset kohtelevat toisiaan ystävällisesti ja kunnioittavat yhteisiä pelisääntöjä, jotta arki uudella kampuksella sujuu hyvin. Vaikka yhteistä aikaa ja kohtaamisia tarvitaankin asioiden viemiseksi eteenpäin, turvataan myös jokaisen tarvitsema aika oman työn itsenäiselle tekemiselle. Muotoiluinstituutin henki – yhteisöllisyys – on siirtynyt uudelle kampukselle elinvoimaisena ja uusissa toimitiloissa työskennellään aiempaa vahvempana. Toisaalta yksikön toiminnan luonteeseen kuuluu, että omien seinien lisäksi jalkaudutaan muiden ihmisten pariin.

R2 unelmoi työpaikasta, jossa on rauha työn tekemiselle ja aikaa vapaamuotoisille keskusteluille, toimivat prosessit, sopiva työkuormitus ja selkeät työnkuvat. Sellaisessa työpaikassa työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja sopivan haastavia niin, että työntekijä voi kokea tekevänsä työnsä hyvin. Kaikki myös arvostavat toisiaan tehtävänimikkeestä riippumatta, esimerkiksi tukipalvelushenkilöstöä ei erotella opetushenkilöstöstä. Uudella yhteisellä kampuksella on mahdollisuus muokata fyysistä työtilaa työnkuvan mukaan ja halutessaan voi työskennellä monitilatoimiston rinnalla omassa työpisteessä. Esimies on aidosti läsnä ja ymmärtää, mitä työntekijän tehtävät sisältävät sekä millainen työntekijä on yksilönä. Tällainen esimies arvostaa ja ymmärtää erilaisuutta sekä antaa arvoa työkokemukselle ja sen myötä syntyneelle hiljaiselle tiedolle.

R3:n työpäivä sujuu unelmatyöpaikan toimivissa työtiloissa kiireettömästi ja suunnitelmallisesti kohti yhteistä visiota. Esimies toimii asioiden mahdollistajana, parhaimmillaan kuin huomaamatta, ja tukee henkilöstöään kaikin tavoin. Ihmisillä on henkistä tilaa toteuttaa sitä tehtävää, mitä varten heidät on palkattu. Heidän tehtävänkuvansa ovat selkeät ja esimiehet ovat selvillä, mitä työntekijöiden tehtäviin kuuluu. Ihmiset voivat vaikuttaa työhönsä ja kehittää osaamistaan, sillä sen tarve ymmärretään henkilöstön parissa. Unelmien työpaikassa asiantuntijoita kuunnellaan ja arvostetaan. Vaikka osallistaminen onkin tärkeää, ei henkilöstön odoteta kuitenkaan toimivan ongelmanratkaisijana tilanteissa, joihin se ei voi konkreettisesti vaikuttaa. Unelmien työpaikassa esimiehet luottavat työntekijöiden asiantuntijuuteen operatiivisella tasolla, jolloin esimiehet voivat luottaa henkilöstönsä tukeen.

*Suunnitteluvaiheessa (Designing)* pohdittiin, mitä tarvitaan, jotta unelmointivaiheessa visioitu tavoitetilä voisi toteutua. Osallistujia pyydettiin miettimään, mitä pitää tehdä yhteisöllisesti ja teknisesti, jotta unelma alkaisi elää. Ryhmiltä kysyttiin myös, mitä myönteisiä signaaleja on jo nyt nähtävissä etenemisestä tavoitteen suuntaan.

R1 totesi, että johdon ja henkilöstön välisen keskusteluyhteyden säilyminen on olennaista luottamuksen rakentamisessa. Jotta keskustelut mahdollistuvat, niille on oltava aikaa. Tämä toteutuu paremmin, kun kalenteri on nykyistä enemmän omassa hallinnassa. Moniäänisyys varmistetaan, kun kuunnellaan myös niitä ihmisiä, jotka eivät välttämättä tuo kehittämiskohteita erityisen voimakkaasti esiin. Tarkoituksenmukaista on keskittyä myönteisiin ja toiminnan kannalta olennaisiin asioihin, jotka vievät kohti tavoitetta. Jokainen kehittää omaa työtään ja osaamistaan, mutta niin, että se lähtee omasta ymmärryksestä eikä jonkin toisen määräämänä. Tämä edellyttää nykyistä parempaa työn organisointia ja selkeitä tehtäväkuvia, jotta ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Kehittämistä ei siis tehdä kehittämisen vuoksi vaan todellisesta tarpeesta, millä on merkitystä yksilön ja organisaation kannalta. Matala organisaatorakenne tukee päätöksentekoa ja viestintää, mikä edistää työhyvinvointia. Avoin keskusteluyhteys on jo nyt myönteinen signaali.

R2 katsoi, että esimiesten tulee tutustua henkilöstönsä ajatuksiin, kuunnella ja keskustella heidän kanssaan henkilökohtaisesti. Ryhmä tiedosti, että se vaatii aikaa ja vauhdin hidastamista. Jotta tämä toteutuisi, ovat esimiesten omat asenteet ja taidot avainasemassa. Esimiesten keskusteleva, vapaamuotoinen läsnäolo arjessa tuottaa positiivista virettä ja lisää luottamusta, että he ovat henkilöstönsä tukena. Esimiehillä on myös vastuu kohdella henkilöstöä yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti, mikä edistää työilmapiiriä ja työhyvinvointia. R2:n mielestä kovinkaan montaa myönteistä signaalia ei vielä ollut nähtävissä. Yksi niistä kuitenkin on se, että esimiehiä on helppo lähestyä ja vaikeistakin asioista uskalletaan keskustella yhteisesti. Tulevalla yhteisellä kampuksella vuorovaikutus arjessa tulee luultavasti vielä lisääntymään aiempaa laajemmin.

R3:n mielestä avoin työyhteisö ja toimintakulttuuri sekä yhteisöllinen kommunikointi vievät Muotoiluinstituuttia kohti tavoitetilaa. Samalla vahvistetaan esimiesten ja henkilöstön välistä luottamusta. Vaikka tunnistettiin, että joitakin luottamusta korjaavia asioita oli jo lähtenyt liikkeelle, ei ryhmä ollut täysin vakuuttunut siitä, että hyvät asiat todella toteutuvat eli ”uskotaan, kun nähdään”. Yksilötason työhyvinvointia R3:n mukaan lisää työnkuvan selkeyttäminen ja riittävät resurssit, mikä lopulta vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin. Kun työilmapiiri kohenee, se edistää luottamusta. Tällöin konflikteihin voidaan löytää helpommin ratkaisuja yhdessä – myös LAMKin tasolla. R3 painotti, että yhteisöllisyydestä pidetään kiinni sinnikkyydellä ja periksiantamattomuudella, sillä se on Muotoiluinstituutin hengen perusta.

*Tulevaisuusvaiheessa (Destiny)* määriteltiin, millaisin konkreettisin askelin päästään tavoitteeseen ja juurrutetaan jokapäiväiseen toimintaan. Osallistujat pohtivat, mihin itse kukin heistä voi sitoutua nyt, jotta unelmatyöyhteisö toteutuisi. Tavoitteena oli herättää yksilöt ajattelemaan omaa toimintaansa ja vaikutusmahdollisuuksiaan työyhteisön kehittämiseksi.

R1 näki, että oma asenne on ratkaiseva; on uskottava unelmaan paremmasta tulevaisuudesta. Usko yksin ei kuitenkaan riitä, vaan sen tueksi tarvitaan

myös samansuuntaisia konkreettisia tekoja. Ne näkyvät myös muille ja siten vahvistavat yhteisesti määriteltyä strategiaa. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, voidaan päämäärän tielle tulevat esteet tai vaikeat asiat käsitellä rakentavasti. Tämä mahdollistuu kannustamalla ihmisiä viestimään rohkeasti ja kuuntelemalla heitä avoimesti. Myös anteeksiantamiselle on tilaa. Työhyvinvoinnin teema kulkee ”punaisena lankana” mukana yhteisissä tilaisuuksissa, esimerkiksi henkilöstöfoorumeissa.

R2 totesi, että oman asenteen muokkaamisella päästään jo pitkälle tavoitteessa. Sen lisäksi on olennaista keskittyä omaan tehtäväänsä ja päivittää osaamistaan vastaamaan tulevaisuuden tarpeita kouluttautumalla tai hankkimalla tieto muulla sopivalla tavalla. On myös pyrittävä vaikuttamaan niihin asioihin, joihin voi konkreettisesti vaikuttaa. R2 muistutti, että joskus on kuitenkin syytä hidastaa muutoksen vauhtia hieman, jotta jokin tavoitetilan toive voidaan saavuttaa. Tulevaisuuden tavoitetilaa – työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä – juurruttaa se, että työyhteisön jäsenet havainnoivat työyhteisöään aktiivisesti.

Kaikki kulkevat herkällä korvalla ja näkevillä silmillä –  
käytetään maalaisjärkeä! R2

R3-ryhmässä todettiin, että työpahoinvointiin ja luottamuksen menettämiseen liittyvä kyynistyminen estää myönteisten signaalien näkemisen. On yksilön päätettävissä, antaako hän itselleen silti mahdollisuuden olla avoimempi ja luottavaisempi. Erityisesti johdon taholta tarvitaan kuitenkin paljon positiivista ja kestävä näyttöä hyvästä kehityksestä, jotta henkilöstön sitoutuminen ja luottamus voisivat kasvaa. Tämä vaatii rehellistä, suoraa viestintää ja tekoja, jotka tukevat strategiaa. Jokainen voi myös keskittyä tavoitteellisesti omaan työhönsä, johon on sitoutunut. Työstään, itsestään ja muista välittäminen lisää työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kokemusta.

#### 6.2.5 Teemahaastatteluiden tulosten yhteenveto

Kun kaikissa haastattelutilanteissa kysyttiin työhyvinvoinnin käsitteestä, saatiin tulokseksi samansuuntaisia vastauksia. Fyysiset ja psyykkiset tekijät olivat kaikissa keskusteluissa esillä. Haastatteluissa painottuivat asiantuntijaorganisaatioille tyypilliseen tapaan psyykkiset tekijät. Vastaavasti myös työn mielekkyyden ja arvostuksen kokemuksen teemat toistuivat. Toisaalta ymmärrettiin, että työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen jollain tavalla. Muutosprosessissa nähtiin monia epäkohtia, mutta erityisesti viestintään liittyvät seikat nousivat päällimmäiseksi. Viestinnän laatua tulisikin kaikkien haastateltujen mielestä parantaa huomattavasti.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikilla osapuolilla on sama tavoite: saavuttaa hyvä työhyvinvoinnin ja työilmapiirin taso. Vastuukysymysten osalta näkemykset eivät loppujen lopuksi juurikaan poikenneet toisistaan, vaikka joitakin painotuseroja havaittiin vastaajien välillä. Työhyvinvointi on sidoksissa yhtäältä johtamiseen ja toisaalta yksilön omiin valintoihin. Keinoistakin oltiin käytännössä samoilla

linjoilla: arjen teot ovat yksinkertaisimmat ja samalla kustannustehokkaimmat tavat. Muotoiluinstituutin vahvuudet tunnistettiin, mutta nähtiin myös merkkejä siitä, miten ne voivat kääntyä heikkouksiksi. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että työhyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen tarvittavat ”eväät” ovat olemassa myös muutosprosessin aikana. Onkin hyvä pohtia, että mistä sitten kiikastaa, kun todellisuudessa tähän ei ole toistaiseksi päästy.

### 6.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tavoitteena oli positiivisen psykologian näkemyksiin nojautuen tukea Muotoiluinstituutin työyhteisöä siirtymään mahdollisimman myönteisellä tavalla uuteen toimintaympäristöön ja samalla tukea esimiestasoa viemään muutosta eteenpäin. Kehittämistehtävään sisältyi Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin tilan selvittäminen ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisten vahvuustekijöiden määrittäminen. Lisäksi pyrittiin ehkäisemään ja minimoimaan negatiivisia vaikutuksia, joita organisaatio- ja toimintaympäristön muutoksilla on työhyvinvointiin Muotoiluinstituutissa. Tavoitteena oli myös pyrkiä selvittämään, mistä tekijöistä muotsikkalaisuus syntyy ja kuinka tätä identiteettiä voidaan vaalia myös jatkossa. Samalla pyrittiin selvittämään, miten voidaan ehkäistä muutosvastarintaa ja ”kuppikuntaisuutta”, jotta muuton jälkeinen aito yhteistyö voisi toteutua muiden koulutusalojen ja toimintojen kanssa. Opinnäytetyön yhteydessä ja lopputuloksena syntyi konkreettisia kehittämis ehdotuksia työhyvinvoinnin tukemiseksi ja vahvistamiseksi. Niitä sovelletaan ja jalostetaan muutosprosessin aikana ja sen jälkeen.

Tavoitteita lähestyttiin päätutkimuskysymyksillä, joita tarkennettiin alakysymyksillä. Yhtenä pääongelmana tutkittiin, mihin tunnistettuihin vahvuuksiin työyhteisö voi tukeutua ja miten se voi ylläpitää yhteisöllisyytensä muutoksessa. Alaongelmina selvitettiin, miten työyhteisön jäsenet voivat vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta ja miten työnantaja voi tukea tunnistettuja vahvuuksia. Toisena pääongelmana tutkittiin, miten yksilöiden kokemaa työhyvinvointia ja työyhteisön ilmapiiriä voidaan tukea ja kehittää muutostilanteessa. Alaongelmina selvitettiin, millainen on työhyvinvoinnin ja työilmapiirin lähtötilanne, millaista työhyvinvoinnin tasoa ja työilmapiiriä tavoitellaan sekä miten toteutetut tuki- ja kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Lisäksi selvitettiin, miten esimiesten työtä voidaan tukea muutostilanteessa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimuksen aineisto hankittiin käyttämällä kahden Great Place to Work -henkilöstökyselyiden tuloksia sekä teemahaastattelujen avulla. Haastateltavia oli kaikkiaan 11 henkilöä. Kaksi haastattelua toteutettiin yksilöhaastatteluina ja kolme ryhmissä, joissa oli kussakin kolme henkilöä. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia hyödyntämällä useaa näkökulmaa eli triangulaatiota. Tässä opinnäytetyössä oli kyse metodologisesta triangulaatiosta, koska samassa tutkimuksessa käytettiin useita menetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 233).



## **Työyhteisön keskeiset vahvuudet**

”Intohimo: pysyvä voimakas halu” (Kielitoimiston sanakirja 2017).

Vastauksina tutkimuskysymyksiin voidaan todeta, että työyhteisön keskeiset vahvuudet ovat *tunne yhteenkuuluvuudesta, henkilöstön sitoutuminen työhönsä sekä ylpeys juurista ja saavutuksista*. Näihin tekijöihin se voi tukeutua muutoksessa ja myös sen jälkeen, kun asettuminen yhteiselle LAMKin kampukselle on päässyt alkuun. Vahvuudet voivat kuitenkin kääntyä heikkouksiksi, jos voimavarat keskitetään negatiivisiin asioihin. Sitoutuminen voi kääntyä henkilöstön uupumiseksi tai menneisyyteen ja perinteeseen kaihotaan tulevaisuuden kustannuksella. Yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää ja vahvistaa *inhimillisellä vuorovaikutuksella*. Sitä voidaan käydä niin arkisissa yksittäisten henkilöiden välisissä kohtaamisissa kuin laajemman joukon kokoavissa tilanteissa. ”Kuppikuntaisuus” voi vähentyä osin itsestään tulevan kampuksen yhteisissä tiloissa, kun seinät eivät muodosta yksikkökohtaisia, omia suljettuja piirejä eivätkä siten sido ihmisiä tiettyihin rooleihin. Vapaamuotoiset kohtaamiset lisääntyvät esimerkiksi kampuksen ravintolatiloihin tai käytävillä. Lisäksi opiskelijat voivat osaltaan vähentää ”leiriytymistä”, kun he opiskelevat monialaisissa opinnoissa ja tiimeissä. Tämä voi tuoda eri alojen henkilöstöäkin enemmän yhteen.

Työnantaja voi tukea tunnistettuja vahvuuksia tunnustamalla *Muotoiluinstituutin erityispiirteet: opiskelijat ja henkilöstön kokoavan yhteisöllisyyden*, mikä ilmenee eräänlaisena perhemäisyytenä, sekä *intohimon toiminnan moottorina*, mikä on tyypillistä luoville aloille (Huuhka 2010, 74). Tulosten mukaan nämä tekijät voidaan katsoa muotsikkalaisen identiteetin rakennusaineiksi. Vahvasta yhteisöllisyydestä huolimatta tulee kuitenkin olla avoin kaikkien lamkilaisten suuntaan, sillä verkottuneessa maailmassa organisaation menestykseen tarvitaan eri alojen asiantuntijoita. On myös huomattava, että jokainen työyksikkö tuo uudelle kampukselle ihmisten mukana jossain määrin aiempaa toimintakulttuuriaan. Muotoiluinstituutin identiteettiin kuuluva intohimo näkyy sen toimintakulttuurissa. Se on yhtäältä luova, mutta toisaalta tuhoava inhimillinen voima. Intohimo voi parhaimmillaan rikastaa koko LAMKia, mutta se voi samalla asettaa haasteita itsensä johtamiselle sekä työyhteisötaidoille suhteessa muuhun työyhteisöön.

## **Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tukeminen muutostilanteessa**

Yksilöiden kokemaa työhyvinvointia voidaan tukea ja kehittää muutostilanteessa varmistamalla *viestinnän avoimuus ja oikea-aikaisuus*. Myös *viestinnän kohdentamiseen* on kiinnitettävä huomiota. Great Place to Work -henkilöstökyselyn vuosien 2016–2017 tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehitys oli negatiivista käytännössä kaikilla mittauksen osa-alueilla. Kyseenalainen kunnia hyvän työpaikan ”madonluvuista” saavutettiin keväällä 2017. Vielä puoli vuotta myöhemmin toteutettujen teemahaastattelujen tulokset tukivat tätä käsitystä. Haastattelutulosten mukaan työhyvinvoinnissa ja työilmapiirissä tavoitellaan olosuhteisiin nähden riittävän hyvää tasoa, joka tukee

työyhteisöä muutoksen viemisessä eteenpäin. Tämä edellyttää, että *henkilöstö luottaa esimiehiinsä ja esimiehet henkilöstöönsä*.

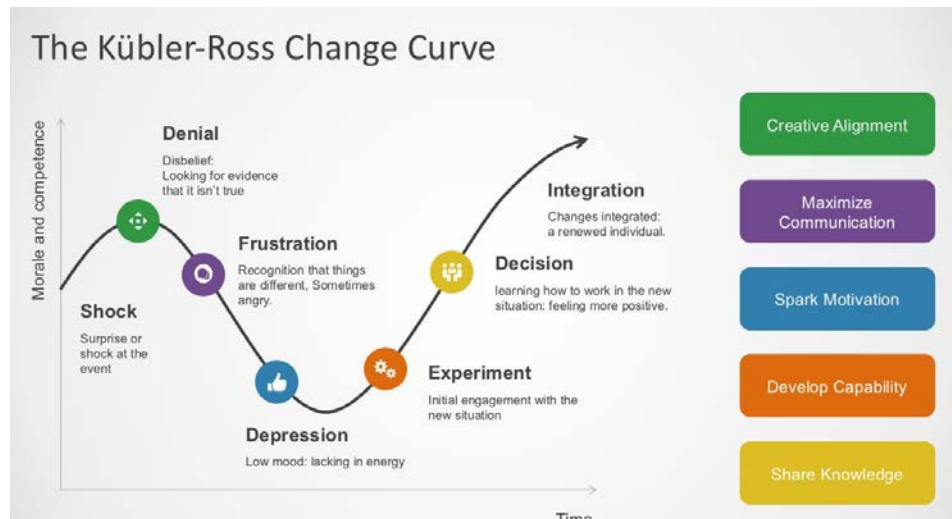
Tulosten mukaan erilaiset työhyvinvoinnin tuki- ja kehittämistoimenpiteet eivät olleet vielä yleisellä tasolla vaikuttaneet merkittävästi. Toisaalta työilmapiirin aistittiin kohentuneen kevääseen 2017 verrattuna. Kehityksessä parempaan suuntaan nähtiin jo joitain positiivisia merkkejä, vaikka niiden toteutumista epäiltiin. Syksyllä oltiin kuitenkin varovaisen toiveikkaita, että edessä voisi olla aiempaa myönteisempi näkymä. Tämä vaatii kuitenkin jatkuvaa näyttöä siitä, että hyviä asioita tapahtuu ja henkilöstön äänellä on vaikuttavuutta. Esimerkkeinä syksyn 2017 aikana lisääntyneestä panostuksesta Muotoiluinstituutin toimintaan on opetushenkilöresurssin merkittävä kasvattaminen lähitulevaisuudessa sekä koulutuksen strategisia linjoja pohtivan, alan asiantuntijoista koostuvan neuvoston eli Muotsikan Advisory Boardin perustaminen. Esimiesten työtä voidaan tukea muutostilanteessa siten, että heillä on *aikaa olla läsnä ja aikaa avoimelle vuorovaikutukselle henkilöstön kanssa*. Mitä paremmin tämä toteutuu, sitä helpompaa heidän on selvittää epäkohtia ja perehtyä henkilöstöön yksilöinä. Tällä tavoin voidaan lisätä työhyvinvointia, vähentää muutosvastarintaa ja rakentaa keskinäistä luottamusta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli työhyvinvoinnin kehittäminen LAMKissa erityisesti yhden työyksikön näkökulmasta. LAMKissa on oma työhyvinvoinnin malli, johon opinnäytetyön tuloksia peilattiin. Tällä pyrittiin tuomaan esiin kyseisen mallin käytettävyyttä ja kehittämiskohteita. Tämän rinnalla oli luontevaa tarkastella tuloksia myös Great Place to Work -viitekehityksen kautta, koska LAMK on käyttänyt henkilöstökyselyjä tavoitteellisesti. Great Place to Work -viitekehitys koostaa yksittäisten henkilöiden vastauksista kokonaiskuvan työyhteisön ja organisaation tilasta muun muassa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan viestinnän merkitystä muutostilanteessa ja kulttuurien vaikutusta organisaation muutostilanteessa.

### 7.1 Johtopäätökset

Kuten jo edellä on todettu, on työhyvinvointi monipuolinen ja monimutkainen kokonaisuus inhimillisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia. Lisäksi siihen vaikuttavat muun muassa organisaation rakenteet ja toiminta. Voidaankin todeta, että työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen ovat vakainakin aikoina haastava tehtävä. Kun tähän kokonaisuuteen tulee mukaan vielä jokin organisaation toimintaympäristöä merkittäväällä tavalla koskeva muutos, vaikeusaste lisääntyy. Tämä johtuu muun muassa siitä, että muutostilanteen aikana ihminen kokee psykologisen prosessin, joka vie oman yksilöllisen aikansa. Muutostilanteessa koettuja tunteita on mallinnettu kuvassa 23 esitetyssä Kübler-Rossin muutoskäyrässä.



Kuva 23. Kübler-Rossin muutoskäyrä (SlideModel 2017).

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että LAMKin muutosprosessi on alkanut Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaisesti korostamalla muutoksen kiireellisyyttä ja tärkeyttä. Tutkittavassa työyhteisössä muutoksella on ollut johdon ja esimiesten tuki, mutta henkilöstössä suhtautuminen on vaihdellut suuresti, mikä on näkynyt muutosvastarintana varsinkin muutosprosessin alkupuolella. Ryhmähaastatteluissa tuli kuitenkin varsin selväksi, että henkilöstö ymmärtää laajalti muutoksen tarpeen kilpailukyvyn näkökulmasta eikä se siten vastusta muutosta itsessään. Tulosten perusteella vaikuttaakin siltä, että muutosvastarinnassa ei ole ollut kysymys siitä, että haluttaisiin jääräpäisesti pitää kiinni Muotoiluinstituutin ”perinteisen koulunpidon” periaatteista.

Et ei kai meistäkään oikein kukaan pystyis täällä edes opettamaan, jos me oltais muutosvastarintaisia. Meiän toiminta... se [muutos] on meiän core!

R3

### LAMKin työhyvinvoinnin malli muutostilanteessa

Kuten edellä on todettu, voidaan työhyvinvoinnin kokonaisuutta kuvata tarvehierarkiasta johdetun viisiportaisen mallin kautta. LAMKin osalta mallin psykofyysiset perustarpeet täyttyvät, kun työkuormitus on sopiva, työterveyshuolto toimiva ja elämäntavat ovat terveelliset. Turvallisuuden tarve sisältää vakaat työsuhteet sekä turvalliset ja ergonomiset työolot. Sujuvat työprosessit ja toimintatavat kuuluvat myös turvallisuuden tarpeeseen. Työyhteisö, johtaminen ja verkostot vastaavat liittymisen tarpeeseen, mikä näkyy arjen toiminnassa, yhteisöllisyydessä ja työn ilon kokemuksessa. Arvostuksen tarve käsittää LAMKissa toisten kanssa toimimisen ja vuorovaikutuksen. Oman osaamisen hallinta, työn mielekkyys, luovuus ja vapaus kuuluvat puolestaan ylimpään portaaseen eli itsensä toteuttamisen tarpeeseen. (LAMK 2017b.)

LAMKin toimintaan sovellettu viiden portaan malli kuvaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta hyvin ja erityisesti vakaisissa olosuhteissa. Työhyvinvointi voi

vahvistua askel askeleelta, kun organisaatiossa vallitseva tilanne on suhteellisen pysyvä. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että merkittävässä muutostilanteessa työhyvinvointi ei kuitenkaan kehity kyseisen mallin mukaan, sillä Muotoiluinstituutissa muutostilanteen vaikutus näkyy kaikissa työhyvinvoinnin portaissa huomattavasti. *Perustarpeisiin* liittyvä työkuormitus on eri syistä lisääntynyt, joka on heikentänyt jaksamista. Se on puolestaan voinut johtaa muiden ihmisen perustarpeiden laiminlyömiseen. *Turvallisuuden kokemus* on alentunut, koska muutokset ovat luoneet paljon epävarmuutta oman työn jatkuvuudesta ja huolta siitä, miten toiminta sujuu yhteisellä kampanuksella. Nopealla tahdilla tapahtuvat muutokset ovat myös vaikuttaneet niin työprosesseihin kuin toimintatapoihin ja lisänneet siten epävarmuuden kokemusta.

Tulokset osoittavat myös, että *liittymisen tarvetta* ilmentävä työn ilo on ollut kateissa, koska edellisten portaiden tarpeet eivät ole täyttyneet. Yhteisöllisyydessäkin on ollut havaittavissa ajoittaista hajoamista, koska ihmiset ovat pyrkineet suojaamaan ensisijaisesti itseään. Lisäksi esimiesten ja henkilöstön välinen luottamus saanut kolhuja, mikä on näkynyt arjen toiminnassa ja johtamista koskevassa kritiikissä. *Arvostuksen kokemus* on myös heikentynyt, sillä moni kokee, ettei ole tullut kuulluksi muutostilanteesta eikä asiantuntijuutta arvosteta. Pettymys kanavoituu vuorovaikutukseen, mikä näkyy työilmapiirissä. *Itsensä toteuttaminen* on luovilla aloilla toimiville ihmisille hyvin tärkeä tekijä hyvinvoinnin kokemuksessa. Mielekäs työ ja tunne oman työn hallinnasta ovat merkityksellisiä seikkoja, joiden avulla ihminen kykenee ylläpitämään motivaatiotaan myös muutostilanteessa. Tulokset osoittavat, että itsensä toteuttamisen tarpeiden täyttämiseksi on ollut suuria puutteita.

Haastattelutulosten ja kokemuksen mukaan LAMKin varhaisen tuen toimintamallia on pyritty soveltamaan meneillään olevassa muutostilanteessa, kun yksilön, ryhmän tai yksikön työhyvinvoinnissa on havaittu sitä uhkaavia ongelmia. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että toimintamalli soveltuu hyvin yksittäisiin, yksilön tasolla tapahtuviin ongelmien käsittelyyn. Työyhteisöön liittyvä ongelmanratkaisu kysyy johdolta ja esimiehiltä todennäköisesti tavallista enemmän tilannetajua, jotta vältetään vastakkainasettelun kokemukselta. Kun Muotoiluinstituutin työilmapiiri on ollut tulehtunut, on henkilöstössä koettu, että vastuu työyhteisöön liittyvien ongelmien ratkaisemisesta on siirretty kollektiivisesti sille. Tämä on heikentänyt arvostuksen ja työhyvinvoinnin kokemusta, vaikka johdon ja esimiesten näkökulmasta on pyritty kuuntelemaan henkilöstöä tilanteen parantamiseksi.

Edellä kuvatun perusteella voidaankin todeta, että pyrkimys nostaa työhyvinvoinnin tasoa muutoksen yhteydessä on hyvin vaativa tehtävä. Tulisikin ehkä puhua mieluummin työhyvinvoinnin kehittävästä tukemisesta muutostilanteessa ja toimia sen mukaan. Kehittävä tukeminen sisältää inhimillisen sanoman: tuetaan ja autetaan ihmisiä selviämään muutosmyllerryksessä, mutta parannetaan samalla toimintaa jatkuvasti pitkällä tähtäimellä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

## **Great Place to Work -viitekehyksen hyvän työpaikan malli**

Edellä kuvatun kehittävän tukemisen tavoitteena voi olla Great Place to Work -viitekehyksen mukainen hyvän työpaikan malli, joka muodostuu henkilöstön näkökulmasta katsottuna luottamuksesta, ylpeydestä ja yhteishengestä. Luottamus on ydintekijä, joka rakentuu uskottavuuden, kunnioituksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksesta. LAMKissa toteutettujen Great Place to Work -henkilöstökyselyiden ensimmäisessä kyselyssä keväällä 2016 tulos osoitti vielä keskimääräistä tasoa, mutta seuraavana vuonna tulos oli suorastaan karu. Kyselyjen tulosten perusteella Muotoiluinstituutin henkilöstö on kokenut, että LAMKissa on monen asian muututtava, jotta se täyttäisi hyvän työpaikan kriteerit.

Silti, tämän opinnäytetyön haastattelujen tuloksissa voidaan havaita rohkaisevia merkkejä siitä, että pohjakosketuksen jälkeen Muotoiluinstituutissa ollaan hiljalleen pääsemässä ylöspäin. Tätä käsitystä tukevat myös viime aikojen omat havaintoni työyhteisöstäni. Esimerkiksi henkilöstöfoorumeissa keskustelun sävy on ollut myönteisempää ja ratkaisukeskeisempää. Lisäksi aiemmin koettu vastakkainasettelun tunne Muotoiluinstituutin henkilöstön ja johdon välillä on myös vähentynyt. Vaikuttaa siis siltä, että molemmat osapuolet ovat alkaneet lähentyä toisiaan eli luottamuskuilu on kaventunut. Siihen on käsitykseni mukaan vaikuttanut esimerkiksi lisääntyvä opetushenkilöstön määrä.

Lupauksia on siis lunastettu, mikä on lisännyt päätöksentekijöiden uskottavuutta. Samalla on myös kunnioitettu henkilöstön näkemyksiä siitä, mitä operatiivisella tasolla tarvitaan, jotta voidaan toteuttaa ydintehtävää ja miten toimintaa kannattaisi kehittää. Taloudelliset ja toiminnalliset panostukset ovat myös lisänneet oikeudenmukaisuuden kokemusta, sillä Muotoiluinstituutissa on koettu jo pitkään, että sen kansallisia ja kansainvälisiä saavutuksia ja näkyvyyttä ei ole arvostettu LAMKin tasolla riittävästi. Lisääntyvillä panostuksilla ollaan mielestäni vaikutettu myönteisesti ylpeyteen, jota ihmiset kokevat työtään kohtaan: ”Teen merkityksellistä ja vaikuttavaa työtä, johon muutkin uskovat.” Viimeisenä, muttei vähäisimpänä on yhteishenki. Se on niin haastatteluiden kuin oman kokemukseni mukaan edelleen sangen vahva. Koska haastattelujen tulosten mukaan yhteenkuuluvuus on yksi Muotoiluinstituutin tunnistetuista vahvuuksista, se kesti myös työilmapiiirin kiristymisen talvella 2016–2017, joka mielestäni näkyy Great Place to Work -henkilöstökyselyn tuloksissa keväällä 2017.

Tulosten perusteella vaikuttaa siis siltä, että Muotoiluinstituutti on Great Place to Work -henkilöstökyselyjen tulosnotkahduksesta huolimatta hyvä työyhteisö tehdä työtä. Haastattelujen perusteella tätä käsitystä tukevat pitkät työurat ja henkilöstön sitoutuminen. Toisaalta pitkiin työuriin samassa työyhteisössä liittyy menneisyyden painolastia, joka voi vaikuttaa suhtautumiseen muutoksia kohtaan sekä aiheuttaa suojaamisen ja vaalimisen tunteita. Sitoutuminen puolestaan viestii siitä, miten tärkeäksi ihmiset kokevat oman työnsä ja Muotoiluinstituutin olemassa olon, mikä on aiheuttanut voimakkaitakin puolustusreaktioita. Huuhkan (2010) mukaan luoville huippuajattelijoille on tyypillistä, että henkilöstö kokee organisaation

edun ja menestyksen myös ominaan. Kun tiedostetaan yhteinen, innostava visio, se motivoi koko työyhteisöä. Tällöin halutaan sitoutua myös yhteisiin tavoitteisiin ja toimia niin, että tavoitteet saavutetaan. Lisäksi ihmiset ovat rehellisen ja avoimen ylpeitä työpaikastaan ja siitä, mitä se edustaa. Tällaisessa työyhteisössä sen jäsenet koetaan läheisiksi ja tärkeiksi kollegoiksi niin, että voidaan puhua jopa perheeseen verrattavasta ryhmästä. (Huuhka 2010, 74–75.)

On myös syytä tiedostaa, että luovan asiantuntijaorganisaation ainoa pääoma on ihmisissä ja heidän luovassa osaamisessa. Tämän osaamisensa he luovuttavat organisaation käyttöön vain omasta halustaan. Sen vuoksi työilmapiiriin on tuettava luovuutta, jotta se voi toimia organisaation hyväksi. Luovan ajattelun kantavia tekijöitä on kyky kyseenalaistaa kaikkea jatkuvasti. Organisaatiossa on siksi kestettävä kriittisiä kysymyksiä, sillä niiden kautta voidaan löytää hyödyllisiä ja innovatiivisia ratkaisuja. (Huuhka 2010, 75.) Henkilöstön antaman panoksen ja sitoutumisen astetta on siten aiheellista seurata aktiivisesti, sillä se kertoo työhyvinvoinnin ja työilmapiiriin muutoksista, joilla voi olla ratkaisevaa merkitystä organisaation menestykselle.

### **Viestinnän merkitys muutostilanteessa**

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan viestintä on vaikuttavin kulmakivi, jotta edellä kuvattu myönteinen, mutta vielä hauras kehitys työhyvinvoinnin ja luottamuksen kokemuksessa voisi jatkua muutostilanteen edetessä. Haastattelujen ja omien havaintojeni perusteella vaikuttaa siltä, että muutosviestintään on kyllä panostettu, mutta se ei ole aina kohdannut vastaanottajaansa. Organisaation johdon ja esimiesten taholta tuleva viestintä on ollut usein Ylikosken ja Ylikosken (2009, 100) mainitsemalla systeemishäiriöllä tasolla, kun taas henkilöstössä on kaivattu inhimillisen tason viestintää. Voidaankin todeta, että yhteisen kielen puuttuminen on todennäköisesti synnyttänyt enimmäkseen osan molemminpuolisesta epäluottamuksesta ja arvostuksen puutteen kokemuksesta. Kun tähän lisätään vielä nopeassa tahdissa tapahtuvat muutokset, jotka ovat aiheuttaneet kiirettä monella tasolla, ei ihmisillä ole ollut juurikaan aikaa hidastaa, saati pysähtyä keskustelemaan ja ajattelemaan yhdessä. Ei olla siis kyetty varsinaiseen dialogiin, vaan usein on lähinnä puolustettu omia näkemyksiä, toisinaan myös hyvin tunnepitoisesti. Haastattelujen tulosten ja kokemukseni perusteella voidaan todeta, että tämä on toisinaan estänyt toisen osapuolen ymmärtämistä ja haitannut yhteistoimintaa.

Jotta pulmiin löydettäisiin uusia ratkaisuja ja vaihtoehtoja yhteistyössä, voitaisiin hyödyntää William Isaacsin (1999) neljän kohdan mukaista dialogin eli yhdessä ajattelun mallia niin yksilöiden, tiimien, työyhteisön ja organisaation kesken. Siinä keskustelijat lähestyvät toisiaan avoimin mielin, ilman puolien valintaa ja rauhoittuvat ensiksi kuuntelemaan (*Listening*) toisen sanomaa ymmärtääkseen häntä vastaamisen sijaan. Toiseksi kuulijan tulee kunnioittaa (*Respecting*) kuulemaansa, sillä jokaisen ihmisen näkemys on yhtä arvokas, koska tarkoituksena on ajatella yhdessä eikä arvottaa erilaisia mielipiteitä. Kolmanneksi on maltettava odottaa (*Suspending*) omaa vuoroaan keskeyttämättä muita. Kun ihmisiä on

enemmän koolla, on oman puheenvuoron odottaminen tärkeää, sillä joku voi sanoa saman ajatuksen ensin. Dialogissa olennaista on se, mitä sanotaan – ei se, kuka sanoo. Lopuksi tulee puhumisen (*Voicing*) hetki, jolloin on aika ilmaista rohkeasti omat todelliset mielipiteet ja näkemykset. On puhuttava suoraan ja ytimekkäästi, sillä kyse ei ole puhujasta itsestään. Sanojen tarkoituksena on kasvattaa yhteistä ajattelua ja tuoda siihen lisäarvoa. (Isaacs 1999, 80; 83–84; 110–111; 134–135; 159–160; ks. myös Vesin 2017.) Tällainen tietoinen keskustelumalli voi toimia niin vapaamuotoisissa kuin organisoiduissa tilanteissa. Kyse on pitkälti ihmisten omasta asennoitumisesta keskusteluun: kuuntelenko ymmärtääkseni vai kuuntelenko vastatakseni?

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan myös sanoa, että viestintä on työhyvinvointia ja työhyvinvointi on viestintää. Samoin voidaan todeta, että työhyvinvointi on yhtäältä subjektiivista, joka on suhteessa muihin ihmisiin ja toimintaympäristöön. Toisaalta jälkimmäiset vaikuttavat vastavuoroisesti yksilön työhyvinvointiin. Kun toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, myös työhyvinvoinnin taso muuttuu. Ihmisten ja työyhteisön joustavuus- ja palautumiskyky punnitaan muutostilanteissa. Mitä vahvempi resilienssi, sitä paremmat mahdollisuudet ihmisillä ja työyhteisöillä on selvitä. Resilienssin keskeiset tekijät ovat tunnistetut voimavarat ja niiden vahvistaminen. Muotoiluinstituutin tunnistetut vahvuudet – tunne yhteenkuuluvuudesta, henkilöstön sitoutuminen työhönsä sekä ylpeys juurista ja saavutuksista – voivat toimia resilienssin tukipylväinä myös meneillään olevassa muutostilanteessa.

### **Kulttuurit organisaation muutostilanteessa**

Vahvuuksien tiedostaminen voi auttaa ylläpitämään yhteisöllisyyden kokemusta myös LAMKin yhteisellä kampuksella. Toisaalta emme vielä tässä vaiheessa todellisuudessa tiedä, miten toiminta ja yhteistyö siellä sujuvat, ja millaisiksi muotsikkalaisuus ja lamkilaisuus toimintakulttuureina käytännön arjessa muodostuvat. Voimme silti ennakoida asiaa ja suunnitella toimenpiteitä, jotka tähtäävät mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Kun LAMKin yksiköt ovat toistaiseksi toimineet fyysisesti erillään, on yhteisesti koettu lamkilaisuus saattanut jäädä melko pinnalliseksi. Toisaalta kuten aiemmin on todettu, yhteisöllisyyttä voi Ylikosken ja Ylikosken (2009, 60) mukaan olla myös organisaatiosta huolimatta, ylittäen sen sisäiset rajat. Tässä mielessä lamkilaisuuden kehittymiselle voidaan etsiä muitakin tekijöitä kuin fyysiset olosuhteet.

Voidaan kuitenkin kysyä, että ovatko muotsikkalaisuus ja lamkilaisuus jollain tavoin toisensa poissulkevia, toisin sanoen tulisiko ihmisen valita puolensa? Vai voiko ihminen omaksua molemmat kulttuurit ristiriidattomasti, rinnakkain, ja kokea, että hän ei ole joko-tai vaan sekä-että? Entä LUT-korkeakoulut ja sen mahdollinen ”luttalaisuus”: millaiseksi se voisi kehittyä ja miten se suhteutuisi kahteen muuhun kulttuuriin? Schein (2009) on todennut, että kahden tai useamman kulttuurin kohdatessa organisaatiolla on kolme loogista vaihtoehtoa: 1) kulttuurien säilyminen itsenäisinä rinnakkain, 2) yhden kulttuurin vähittäin etenevä ylivalta tai 3)

sekoittuminen kokonaan uudeksi kulttuuriksi, joka ammentaa parhaita elementtejä kaikista kulttuureista. Jälkimmäinen vaihtoehto on vaativin toteuttaa, sillä kulttuurien synergiat ja ristiriidat tulisi selvittää etukäteen huolellisesti. Tällaisen ennakoivan kulttuuriarvioinnin avulla voitaisiin kuitenkin välttää kulttuurien välisiä ansoja eli harhaluuloja siitä, että ymmärrämme toisiamme. Harhaanjohtava käsitys juontuu yleensä siitä, että ulkoiset asiat kuten esimerkiksi tuotteet tai markkinat sopivat yhteen. Jotta keskinäisen yhteisymmärryksen liioittelulta vältytään, tarvitaan kulttuurien välistä vuoropuhelua. (Schein 2009, 191–197.) Näin ollen voidaan todeta, että ihmisten välisellä viestinnällä on sen kaikissa muodoissaan ja kaikilla tasoilla ratkaiseva rooli. Viestintä vaikuttaa olennaisesti yksilön työhyvinvoinnin kokemukseen, joka puolestaan rakentaa osaltaan organisaation työhyvinvointipääomaa. Muutosta ei tehdä muutoksen vuoksi, vaan sen perimmäinen päämäärä on terve ja tuottava organisaatio, jossa työhyvinvointi on keskeinen menestystekijä (Pahkin yms. 2011, 27).

## 7.2 Kehittämistehtävän arviointi

Kuten edellä on jo tullut esiin, motiivini opinnäytetyön aiheeseen liittyvät läheisesti yli 20-vuotiseen työuraani koulutuksen hallinnon eri tehtävissä LAMKin Muotoiluinstituutissa. Olen saanut kattavan kokonaiskuvan yksikön toiminnasta ja siellä työskentelevät ihmiset ovat tulleet hyvin tutuiksi. Organisaatio- ja johtamisjärjestelmän uudistamistyö on jo nyt vaikuttanut monella tasolla myös henkilökohtaisesti: työn sisältö sekä tekemisen tavat ovat jo osin muuttuneet. Lisäksi esimieheni on vaihtunut vajaan kolmen vuoden sisällä kahdesti eikä lähityöyhteisönikään ole enää täysin ennallaan. Koska muutosprosessi jatkuu edelleen, se koskettaa koko työyhteisöä muun muassa hyvinvoinnin näkökulmasta.

Opinnäytetyön alustava aihe lähti esimieheni ehdotuksesta keväällä 2015. Teema oli erittäin mielenkiintoinen, mutta esitietojeni perusteella arvelin sen olevan hyvin moniulotteinen ja siksi myös vaikeasti rajattava. Tästä huolimatta päätin ottaa haasteen vastaan. Opinnäytetyön edetessä havaitsin melko pian, että ennakkokäsitykseni työhyvinvoinnin laajuudesta osoittautui oikeaksi. Toisaalta tietoni kasvoivat sitä mukaa, kun perehdyin aineistoon ja osallistuin muutamiin työhyvinvointiin liittyviin koulutustilaisuuksiin. Hakeuduin myös joihinkin työpaikkani työhyvinvointia edistäviin työryhmiin. Työn edetessä olen testannut omia havaintojani esimerkiksi ihmisten kanssa keskustellessa. Koen, että aiheeseen paneutuminen ja opinnäytetyön tekeminen ovat lisänneet sekä ammatillista osaamistani että itsetuntemustani merkittävästi. Mielestäni olen myös oppinut ymmärtämään muita ihmisiä paremmin niin yksilöinä kuin ryhmässä toimijoina.

Aikataulullisesti opinnäytetyön aktiivinen kirjoittaminen ajoittui touko-joulukuulle 2017. Teoriaosuutta olin kuitenkin hahmotellut ja kirjoittanut vähitellen keväästä 2015 lähtien. Aiheeseen liittyvää lähdemateriaalia löytyi runsaasti ja eri näkökulmista, minkä perusteella saatoin todeta, että työhyvinvointi todellakin on monipuolinen ja monimutkainen kokonaisuus. Viitekehyksen kirjoitin limittäin empiriaosuuden kanssa pääosin kesän ja syksyn 2017 aikana. Tällainen ”hyppelehtiminen” aiheesta toiseen tuntui



sopivan työskentelyyni paremmin kuin tiukasti joko teoriaan tai empiriaan keskittyminen.

Teemahaastattelujen perustasoinen litterointi ja puhtaaksikirjoittaminen olivat empiriaosuuden työläin vaihe. Vaikka olin varautunut siihen, että yhden äänitallenteen työstö veisi vähintään kahdeksasta kymmeneen tuntia, työn määrä yllätti ja uuvutti silti. Lähes 13 tunnin mittaisen haastatteluaineiston käsittely oli siten yhtäältä hyvin työlästä, aikaa vievää ja fyysisestikin rasittavaa, mutta toisaalta palkitsevaa analyysin näkökulmasta. Johtopäätösten kirjoittaminen ja työn viimeistely ajoittuivat joulukuulle 2017. Aikataulu tiivistyi ja kiristyi loppua kohti, mikä oli ajoittain hyvin stressaavaa. Päivätyössäni oli myös samaan aikaan kiireellisiä tehtäviä, joista aiheutui jonkin verran lisäpainetta. Kirjoitustyö oli näin ollen melko haastava tehtävä, jota jälkikäteen ajateltuna olisi voinut jaksottaa toisinkin. Toisaalta koen, että tällainen työskentelytapa on itselleni luontaista, sillä paine antaa ”draivia” ja mieli prosessoi tekeillä olevaa työtä. On kuitenkin todennäköistä, että kiire on vaikuttanut jonkin verran johtopäätösten ja pohdinnan laatuun.

Kuten jo edellä on todettu, haastateltavat suhtautuivat haastattelupyyntöni myönteisesti. Tunsin kaikki heidät entuudestaan ja joidenkin kanssa olin työskennellyt aiemmin hyvinkin tiiviisti. Tästä huolimatta pyrin luomaan haastattelutilanteisiin objektiivisen, avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Mielestäni onnistuin tässä tavoitteessani melko hyvin, sillä kaikki haastateltavat toivat esiin sekä positiivisia että kriittisiä kommentteja työhyvinvoinnista ja meneillään olevasta muutostyökokonaisuudesta. Tutkijalle parasta palautetta olivat haastateltavien kommentit siitä, miten teemojen käsittely oli esimerkiksi jäsentänyt omaa ajattelua ja tuonut uusia ajatuksia yhteisen keskustelun tuloksena. Ihmiset kokivat, että puhuttiin heille ja työyhteisölle hyvin merkityksellisistä asioista.

Yksilöhaastattelut sujuivat pitkälti tutkijan ja haastateltavan vuoropuheluna. Haastattelutilanteet kestivät hieman pidempään kuin olin aikatauluttanut. Yksilöhaastatteluiden erityisenä tavoitteena oli saada objektiivisia ja rakentavia näkemyksiä työyksikön toiminnasta. Koin, että tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Ryhmähaastattelu oli puolestaan tutkijalle uusi tiedonkeruutapa. Ryhmiä kootessani tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolista ja terävää keskustelua. Mielestäni tämä tavoite toteutui hyvin kaikkien ryhmien kohdalla. Pyrin kiinnittämään huomiota siihen, että kaikki pääsivät ääneen halutessaan ja mahdollisimman tasapuolisesti. Tässäkin tavoitteessa onnistuttiin melko hyvin. Ryhmähaastatteluihin varattu aika ei riittänyt yhdenkään ryhmän kohdalla, koska teemat innostivat ihmisiä pohtimaan asioita yhdessä ja keskustelemaan, mikä toisaalta oli myös haastattelun tarkoitus. Kahdesta muusta ryhmästä poiketen R2-ryhmän haastattelussa kaikki teemat vietiin läpi yhdellä kertaa. Se saattoi vaikuttaa haastattelun loppuvaiheessa olevan teeman käsittelyyn, kun ihmiset alkoivat väsyä ja energiat vähenivät.

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni ymmärsin, että se ei yksin riitä ratkaisemaan Muotoiluinstituutin henkilöstön työhyvinvoinnin tai työilmapiirin tilaa. Siihen työhön tarvitaan jokaista työyhteisön jäsentä sekä johdon tuki. On

ollut kuitenkin ilo havaita, että myönteistä kehitystä on jo tapahtunut. Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä vakuutuin arvostavan haastattelun periaatteesta, jonka mukaan se, mitä ja miten ajattelemme ja puhumme tulevaisuudesta, vaikuttaa siihen, millainen tulevaisuutemme on. Jos päätämme pyrkiä mahdollisimman myönteiseen lopputulokseen, meillä on mahdollisuus saavuttaa se. Jos taas annamme pelon ja jopa vihan tunteille vallan, sekin vaikuttaa valintoihimme ja toimintaamme. Valitkaamme siis viisaasti!

### 7.3 Kehittämistehtävän pätevyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimustuloksia saatetaan hyödyntää päätöksenteon perusteena, jolla saattaa olla merkittäviä vaikutuksia. Sen vuoksi tutkimustulosten totuudenmukaisuus on tärkeää. (Kananen 2017, 69.) Tätä selvitetään tarkastelemalla tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia ei ole ohjeistettu yksiselitteisesti. Tutkimuksen luotettavuutta tulee kuitenkin arvioida kokonaisuutena niin, että se on sisäisesti johdonmukainen eli suhteessa eri osa-alueisiin. Näitä ovat tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset kyseisessä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja -suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys sekä raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.)

Metsämuurosen (2006, 48) mukaan luotettavuudella tarkastellaan, onko tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia ja miksi. Asiaa voidaan arvioida monella mittaus- ja tutkimustavalla. Hirsjärven ym. (2009) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät perustu sattumaan. Tämä voidaan todeta esimerkiksi siten, että samaa henkilöä tutkitaan vähintään kaksi kertaa ja molemmilla kerroilla saadaan sama tulos. Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän käytettävyyttä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää. Toisaalta on huomattava, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetin käsite ei ole yksiselitteinen. Esimerkiksi tapaustutkimuksessa tutkimuksen toistettavuus tuottaa pulmia, sillä ihmisiin ja kulttuuriin liittyvissä tapaustutkimuksissa kohde on ainutlaatuinen eikä kahta identtistä tapausta siten ole. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Tässä opinnäytetyössä tutkijalla on tutkimuskohteeseen subjektiivinen sidonnaisuus, joka voi vaikuttaa tulkinnan objektiivisuuteen. Toisaalta tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen. Tutkija ei myöskään toimi opetus- tai esimiestehtävissä, jolloin hänellä ei ole subjektiivista omakohtaista kokemusta opettajana tai esimiehenä toimimisesta. Tutkija ei myöskään työskentele samoissa tehtävissä kuin tukipalvelushenkilöstöä edustava haastatteluryhmä. Haastatteluista nostetut muutamat suorat lainaukset tukevat luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voisi tarkistaa toistettavuuden avulla, esimerkiksi avoimina haastatteluina ja niiden ulottamisella myös Muotoiluinstituutin henkilöstöön, joka jäi tutkimuksen ulkopuolelle haastattelujen osalta.

Great Place to Work -henkilöstökyselyihin ovat voineet vastata kaikki kohdeorganisaatiossa kyselyhetkellä työskennelleet päätoimiset henkilöt. Tutkija ei ole siten voinut vaikuttaa henkilöstökyselyiden tuloksiin esimerkiksi valitsemalla jotain tiettyä joukkoa. Haastattelujen osalta tutkimus rajoittui 11 henkilön näkemyksiin, joista varsinaisesti yhdeksän työskenteli tutkimuskohteessa. Tutkittavia oli siten melko pieni määrä. Tutkittavat eivät ole lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua eivätkä he siten ole vaikuttaneet niihin.

Tutkimus kesti kokonaisuutena verrattain kauan, käytännössä vuodesta 2015 vuoteen 2017. Tänä aikana moni asia on muuttunut tutkimuskohteen toimintaympäristössä. Tutkimuksen aihe oli spesifinen, yhden työyhteisön työhyvinvoinnin lähtökohtien selvittäminen ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisten vahvuustekijöiden määrittäminen. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja, jotka ehkäisevät ja vähentävät negatiivisia vaikutuksia, joita organisaatio- ja toimintaympäristön muutoksilla on työhyvinvointiin kohdeorganisaatiossa. Kun verrataan tämän tutkimuksen tuloksia lähdeaineistoon, joka käsittelee työhyvinvointia muutostilanteessa, voidaan todeta, että työyhteisön keskeiset vahvuustekijät ovat merkittävässä osassa työhyvinvoinnin tukemisessa muutostilanteessa eikä se siten riipu organisaatiosta.

#### 7.4 Ehdotus jatkotoimenpiteistä

Muuton lähestyessä kevätlukukausi 2018 tulee olemaan henkilöstölle mittava ponnistus monin tavoin. Muuttoprojektin onnistuminen vaatii huolellista valmistelua ja riittävää resursointia. Vaikka muutto liitetäänkin paljolti fyysisiin asioihin kuten koneisiin, laitteisiin ja kalusteisiin, tulisi projektissa huomioida myös työhyvinvoinnin näkökulma, vaikka se onkin subjektiivinen ja abstraktimpi asia. Sitä voidaan tukea viestimällä projektin kulusta ja toimenpiteistä avoimesti ja ennakoivasti, jottei ylimääräinen ”sähläys” kuormittaisi ihmisten jaksamista muutoinkin haastavassa ja poikkeuksellisessa tilanteessa. Projektin ydintiimillä ja yksikön johdolla on tässä tehtävässä merkittävä vastuu, että henkilöstö tietää mitä tehdään, milloin tehdään ja kuka tekee.

Viestinnän parantamiseen liittyvänä toimenpide-ehdotuksena voisi olla esimerkiksi muuttoprojektille varattu ”lakana” tai vastaava tiekartta, joka sijoitettaisiin henkilöstön yhteiseen taukotilaan. Ajankohtaisen tiedon äärelle voisi siten pysähtyä usein. Viikoittaisten ”perjantaikahvihetkien” aikana voitaisiin yhdessä seurata projektin etenemistä ja käydä läpi seuraavan viikon toimenpiteitä Muotoiluinstituutin näkökulmasta. Muuttoteema kannattaisi olla myös kuukausittain jokaisessa henkilöstöfoorumissa esillä laajempaan tilannekatsauksena, joka myös mahdollistaa keskustelun. Olennaista tässäkin on, että ihmiset voivat itse vaikuttaa muuttoon ja heillä on vahva tuki viedä projekti kunnialla maaliin. Työhyvinvointia tukee, kun käytännön ongelmien lisäksi huomiota kohdennetaan myös työyhteisön tunnistettuihin voimavaroihin.

Työyhteisössä voisi toimia myös hyvinvointikoordinaattori, joka seuraa kollegoiden hyvinvointia ja aistii työilmapiiriä arjessa. Tällainen

yhdyshenkilö voisi viestiä esimiehille tai luottamushenkilöille, jos havaitaan, että jonkin asian parantamiseksi tarvitaan mahdollista lisätukea. Hyvinvointikoordinaattori voisi myös organisoida sosiaalisia ja yhteenkuuluvuuden kokemusta tukevia tapahtumia työyhteisössä. (Pahkin 2011, 22.)

## 7.5 Jatkotutkimustarpeet

Kehittämisen sykli perustuu jatkuvan parantamisen periaatteeseen, sillä muutos on luonteeltaan pysyvää. Tässä yhteydessä jatkotutkimusehdotuksena voi olla esimerkiksi se, miten Muotoiluinstituutti selvisi konkreettisesta muutosta LAMKin yhteiselle kampukselle ja miten se on sinne asettunut muiden joukkoon. Entä millainen on Muotoiluinstituutin työhyvinvoinnin tila ennen ja jälkeen muuton? Tai toteutuivatko henkilöstön pahimmat pelot ja suurimmat odotukset? Lisäksi voitaisiin tarkastella, mitä Muotoiluinstituutti on antanut muille yhteisellä kampuksella toimiville LAMKin koulutusaloille ja LUT-konsernikokonaisuudelle sekä mitä se on itse niiltä saanut. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten jatkuvasti lisääntyvä verkostoituminen sekä asiakkaiden tarpeet aikaan ja paikkaan sitomattomille työskentely- ja opiskelutavoille ovat vaikuttaneet Muotoiluinstituutin toimintaan?

Ja lopuksi: ehkä kaikkien mielenkiintoisinta olisi saada selville, toimivatko tässä opinnäytetyössä tunnistetut Muotoiluinstituutin vahvuudet muutosprosessissa tukena ja miten sen yhteisöllisyydelle kävi – siirtyikö Muotsikan henki muuttokuorman mukana? Miten tarina jatkuu?

## LÄHTEET

Aaltonen, K. & Lindroos, R. (2012). *Työelämän tarkoitus. Oivalla 7 voimaa*. Helsinki: Talentum.

Anttila, M. (2017). Resilienssi auttaa oppimaan: joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. Työ Terveys Turvallisuus. Haettu 30.11.2017 osoitteesta <http://www.ttllehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnenpotku/>

Great Place to Work Institute (2017a). Tietoja meistä. Haettu 3.7.2017 osoitteesta <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae>

Great Place to Work Institute (2017b). Historiamme. Tietoja meistä. Haettu 3.7.2017 osoitteesta <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme>

Great Place to Work Institute (2017c). Great Place to Work® -aikajana. Tietoja meistä. Historiamme. Haettu 3.7.2017 osoitteesta <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiamme/great-place-to-workr-aikajana>

Great Place to Work Institute (2017d). Ilmoittautumislomake. Parhaat työpaikat. Tutkimukseen osallistuminen. Haettu 3.7.2017 osoitteesta <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists/registration-form>

Great Place to Work Institute (2017e). Trust Index -henkilöstökysely. Palvelumme. Tutkimus ja mittaus. Haettu 3.7.2017 osoitteesta <http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus/trust-index-henkilostokysely>

Great Place to Work Institute (2017f). Millainen on hyvä työpaikka? Sertifiointi. Haettu 3.7.2017 osoitteesta <http://www.greatplacetowork.fi/sertifiointi/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>

Great Place to Work Institute (2017g). Arvioi organisaatiosi. Palvelumme. Tutkimus ja mittaus. Haettu 3.7.2017 osoitteesta <http://www.greatplacetowork.fi/palvelumme/tutkimus-ja-mittaus>

Haapala, A. (2017). Työstä kannattaa nauttia - vastuu siitä on niin työntekijällä kuin johdolla. Viikon henkilö. *Kauppalehti* 31.7.2017. Haettu 1.8.2017 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyosta-kannattaa-nauttia---vastuu-siita-on-niin-tyontekijalla-kuin-johdolla/iymnwBwp>

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2014). Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 340–365.

- Helms Mills, J., Dye, K. & Mills, A. J. (2009). *Understanding Organizational Change*. Abingdon: Routledge.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum
- Isaacs, W. (2009). *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. New York: Doubleday.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jäppinen, A.–K. (2012). *Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas*. Helsinki: Talentum.
- Kalin, R. (2010). Ihmiset muutoksen pyörteissä. Teoksessa A. Valpola, H. Kvist, J. Heimonen, K. Niutanen, L. Lillkåll, L. Masalin & R. Kalin. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo: Olorin, 105–128.
- Kallioinen, O. (2015). Organisaatiota ja johtamisjärjestelmää uudistetaan. LAMKin intranet, Ajankohtaista. Haettu 19.4.2015 osoitteesta <https://intra.lamk.fi/ajankohtaistalamp/Documents/ORGANISAATIOTA%20JA%20JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ%20UUDISTETAAN.pdf>
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202:2015. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön tai pro gradun kirjoittajalle*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232:2017. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keegan, S. M. (2015). *The Psychology of Fear in Organizations: How to transform anxiety into well-being, productivity and innovation*. London: Kogan Page.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakamari.
- Keva (2016). Arvioi ja kehitä työhyvinvointia. Esimiehen opas: Kyselystä kehittämiseen työyhteisössä. Haettu 12.6.2017 osoitteesta <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/arvioi-ja-kehita-tyohyvinvointia/>

Kielitoimiston sanakirja (2017). Hakusanaluettelo. Kotimaisten kielten keskus. Haettu 3.12.2017 osoitteesta  
<http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kuisma, P. (toim.) (2011). Näkykö punaista? – opas myöhäiseen puuttumiseen. Valtiokonttori. Haettu 19.4.2015 osoitteesta  
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B566C361C-56CC-4863-BEDC-0FD5F0436AA2%7D/84550>

LAMK (2015a). Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Esittely. Haettu 19.4.2015 osoitteesta  
<http://www.lamk.fi/muotoilujataide/esittely/Sivut/default.aspx>

LAMK (2015b). Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstöohjelma 2020. Käsikirjoitus. LAMKin intranet, Henkilöstö, Henkilöstöohjelma. Haettu 15.1.2016 osoitteesta  
[https://intra.lamk.fi/henkilosto/henkilostoohjelma/Documents/lamk\\_henkilostoohjelma\\_kasikirjoitus\\_laaja\\_150x250.pdf](https://intra.lamk.fi/henkilosto/henkilostoohjelma/Documents/lamk_henkilostoohjelma_kasikirjoitus_laaja_150x250.pdf)

LAMK (2015c). Tervetuloa, uusi kampus, uusi LAMK. LAMKin intranet, Ajankohtaista. Haettu 15.1.2016 osoitteesta  
<https://intra.lamk.fi/ajankohtaistalamk/Sivut/Tervetuloa,-uusi-kampus,-uusi-LAMK.aspx>

LAMK (2015d). Kehitetään yhdessä LAMKia työpaikkana – työkaluksi valittu Great Place to Work -tutkimus. LAMKin intranet, Ajankohtaista. Haettu 10.1.2016 osoitteesta  
<https://intra.lamk.fi/ajankohtaistalamk/Sivut/Kehitetaan-yhdessa-LAMKia-tyopaikkana---tyokaluksi-valittu-Great-Place-to-Work---tutkimus.aspx>

LAMK (2016a). Lahden ammattikorkeakoulun kampuskehitys. Kampuskehityksen tietopankki. LAMKin intranet, Kampuskehitys, Viestintä ja materiaalit. Haettu 4.5.2016 osoitteesta  
<https://intra.lamk.fi/kampus/viestinta-ja-materiaalit/Sivut/aloitussivu.aspx>

LAMK (2016b). LOVE – opettajuuden valmennusohjelma. LAMKin intranet Respa. Haettu 23.4.2017 osoitteesta  
<https://lamkfi.sharepoint.com/sites/intranet/love-opettajuuden-valmennusohjelma>

LAMK (2017a). Lahden ammattikorkeakoulun strategia 2020. LAMKin intranet Respa. Haettu 15.12.2017 osoitteesta  
<https://lamkfi.sharepoint.com/sites/intranet/Strategia%20dokumentit/LAMKstrategia2020.pdf>

LAMK (2017b). Työhyvinvoinnista lamkilaisittain. LAMKin intranet Respa. Haettu 14.9.2017 osoitteesta  
<https://lamkfi.sharepoint.com/sites/intranet/pages/tyohyvinvoinnin-tueksi.aspx>

LAMK (2017c). Työhyvinvoinnin johtaminen LAMKissa. LAMKin intranet Respa. Haettu 26.11.2017 osoitteesta <https://lamkfi.sharepoint.com/sites/intranet/Documents%20%20staff/Työhyvinvoinnin%20johtaminen%20LAMKissa.pdf>

LAMK (2017d). Varhainen tuki. LAMKin intranet Respa. Haettu 18.12.2017. <https://lamkfi.sharepoint.com/sites/intranet/Documents%20%20staff/Varhaisen%20tuen%20malli.pdf>

LAMK (2017e). Työhyvinvoinnin neliapila. LAMKin intranet Respa. Haettu 9.11.2017 osoitteesta <https://lamkfi.sharepoint.com/sites/intranet/Documents%20%20staff/Työhyvinvointi%20syksy%202017.pdf>

LAMK (2017f). Vuosisuunnittelun ja tulostulosten kehittämisen työkirja 2016–2017 Muotoiluinstituutti. LAMKin intranet Respa, Kehittämisen työtilat. Haettu 24.7.2017 osoitteesta [https://lamkfi.sharepoint.com/sites/workspaces/kehittamisen-tyokirjat/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7B4F744727-EACE-40A4-8511-A3C86F0BE801%7D&file=Vuosisuunnittelun-ja-rahoitusmittaritulos-tyokirja-2016-2017-Muotoiluinstituutti.docx&action=default](https://lamkfi.sharepoint.com/sites/workspaces/kehittamisen-tyokirjat/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=%7B4F744727-EACE-40A4-8511-A3C86F0BE801%7D&file=Vuosisuunnittelun-ja-rahoitusmittaritulos-tyokirja-2016-2017-Muotoiluinstituutti.docx&action=default)

Logan, J. (2012). Appreciative Inquiry. Haettu 18.12.2017 osoitteesta <https://medium.com/@hwabtnoname/a-discussion-on-appreciative-inquiry-ai-fbd2ee09b77a>

Lääperi, P. (2016). Resilienssi auttaa vastoinkäymisissä. Mielenterveyden keskusliitto. Haettu 30.11.2017 osoitteesta <http://mtkl.fi/resilienssi-auttaa-vastoinkaymisissa/>

Manka, M. - L. (2015.) *Stressikirja. Mistä virtaa?* Helsinki: Talentum.

Manka, M. - L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Luttio, L.-M. & Pahkin, K. (2004). *Parempi työyhteisö. Avaimia kehittämiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ojala, S. & Jokivuori, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 23–40.



Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. (2003). *Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja*. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä* (2. uud. p.). Helsinki: WSOYpro.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockało, Z. (2011). *Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Helsinki: Työterveyslaitos. Haettu 18.12.2017 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas\\_muutos.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1)

Pakka, J. & Rätty, T. (2010). *Työstä hyvinvointia*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Pyöriä, P. (2012). Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 7–22.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita Publishing.

RBSGROUP (n.d.). The 8-step process for leading change. Dr. Kotter's methodology of change leadership. Haettu 15.11.2017 osoitteesta [http://www.rbsgroup.eu/assets/pdfs/2013\\_THE\\_8-STEP\\_PROCESS\\_FOR\\_LEADING\\_CHANGE.pdf](http://www.rbsgroup.eu/assets/pdfs/2013_THE_8-STEP_PROCESS_FOR_LEADING_CHANGE.pdf)

Saarelma-Thiel, T. (2009.) *Eteenpäin kriisistä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. (2013). *Yhteinen muutos - Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Schein, E. H. (2009). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta* (2. p.). Espoo: Suomen Laatuokeskus.

Seligman, M. E. P. (2008). *Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään*. Helsinki: Art House.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (2009). *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio*. Helsinki: Tietosanoma.

SlideModel (2017). Kubler Ross Change Curve. Haettu 18.12.2017 osoitteesta <https://slidemodel.com/templates/kubler-ross-change-curve-powerpoint/>

Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. 2. painos. Kuopio: UNIPress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuskeskus TTK (n.d.). Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Haettu 5.7.2017 osoitteesta [https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)

Valtiokonttori (2015). Muutosprosessin johtamisen malleja. Haettu 18.12.2017 osoitteesta [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyön\\_tuki/Muutosjohtaminen/Mita\\_esimiestyön\\_kysyy/Muutosprosessin\\_johtamisen\\_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyön_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimiestyön_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115))

Vesin, H. (2017). Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito. Bloginjulkaisu 10.8.2017. Haettu 17.12.2017 osoitteesta <http://www.mcid.fi/dialogi-yhdessa-ajattelemisen-taito/>

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. (2009). *Työyhteisö muutospurroksessa: Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa* (5. uud. p.). Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

XtLearn.net (2014). Kotter 8 Step Model. Haettu 28.11.2017 osoitteesta <http://www.solitaireconsulting.com/wp-content/uploads/2014/10/Kotter-8-Step-Change-Model-1024x611.jpg>

Julkaisemattomat lähteet

Great Place to Work (2016). Great Place to Work -kyselyn tulokset 2016. Kyselyn purkutilaisuus 25.4.2016, Lahden ammattikorkeakoulu, Muotoiluinstituutti.

Great Place to Work (2017). Great Place to Work -kyselyn tulokset 2017. Kyselyn purkutilaisuus 15.5.2017, Lahden ammattikorkeakoulu, Muotoiluinstituutti.

Haastateltava Y1. 12.9.2017.

Haastateltava Y2. 14.9.2017.

Haastateltava ryhmä R1. 12.9.2017 ja 29.9.2017.

Haastateltava ryhmä R2. 20.9.2017.

Haastateltava ryhmä R3. 2.10.2017 ja 4.10.2017.

## YKSILÖHAASTATTELUIDEN TEEMARUNKO

### Henkilöstön työhyvinvoinnin parissa työskentelevät, 2 hlöä

- Yksilöhaastattelut
  - Haastatteluteemoja: työhyvinvointi, organisaation muutosprosessi ja henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen; tarkentavat kysymykset seuraavasti:
- 1) Taustakysymykset
    - Mitä työhyvinvointiin liittyviä tehtäviä työhösi kuuluu?
    - Kauanko olet työskennellyt työhyvinvointiin liittyvien tehtävien parissa?
  - 2) Työhyvinvointi (yleisellä tasolla)
    - Mitä työhyvinvointi tarkoittaa / sisältää?
    - Mikä sen merkitys on (yksilölle, ryhmälle, organisaatiolle, yhteiskunnalle)?
    - Kenen tai keiden vastuulla työhyvinvointi on? Miksi?
    - Millä keinoin siihen voidaan vaikuttaa?
    - Mikä kertoo työhyvinvoinnin positiivisesta kehityksestä?
  - 3) Organisaation muutosprosessi
    - Miten käynnissä olevat muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin?
    - Miten muutos on tähän mennessä onnistunut?
    - Mihin voisi vielä kiinnittää huomiota tai tehdä toisin? Miksi?
  - 4) Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittävä tukeminen yksikön ulkopuolelta tarkasteltuna
    - Mitkä asiat ovat MI:ssä mielestäsi hyvällä tasolla työhyvinvoinnin näkökulmasta muutostilanteessa?
    - Miten haluaisit asioiden olevan tulevaisuudessa?
    - Mihin seikkoihin MI:ssä tulisi kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kehittämisessä? Mitä tarvitaan lisää?
    - Millaisin askelin voitaisiin päästä edellä kuvaamasi työhyvinvoinnin tulevaisuuden saavuttamiseksi?

## RYHMÄHAASTATTELUIDEN TEEMARUNKO

### Muotoiluinstituutin työyhteisö: ryhmähaastattelut, 3 ryhmää x 3 hlöä

- Opetushenkilöstö, tukipalveluhenkilöstö, esimiehet
  - Haastatteluteemoja: työhyvinvointi, organisaation muutosprosessi ja henkilöstön työhyvinvoinnin ja yhteisöllisuuden kokemuksen vahvistaminen; tarkentavat kysymykset seuraavasti:
- 1) Taustakysymykset
    - Kuinka kauan olet työskennellyt Muotoiluinstituutissa?
    - Missä eri tehtävissä olet toiminut?
  - 2) Työhyvinvointi (yleisellä tasolla)
    - Mitä työhyvinvointi tarkoittaa / sisältää?
    - Mikä sen merkitys on (yksilölle, ryhmälle, organisaatiolle, yhteiskunnalle)?
    - Kenen tai keiden vastuulla työhyvinvointi on? Miksi?
    - Millä keinoin siihen voidaan vaikuttaa?
  - 3) Organisaation muutosprosessi
    - Miten käynnissä olevat muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin?
    - Miten muutos on tähän mennessä onnistunut?
    - Mihin voisi vielä kiinnittää huomiota tai tehdä toisin? Miksi?
  - 4) MI:n henkilöstön työhyvinvoinnin ja yhteisöllisuuden kokemuksen vahvistaminen arvostavan haastattelun neljän D:n mallin periaatteita mukaillen (Manka 2015, 116–117):
    - **Löytämisvaihe** (Discovering): Muistellaan hetkiä, kun kaikki on ollut hyvin ja asiat sujuneet. Mitä silloin tapahtui, mikä teki sen mahdolliseksi, mikä teki kokemuksesta hyvän ja mieleenpainuvan?
    - **Unelmointivaihe** (Dreaming): Millaisessa työpaikassa halutaan työskennellä? Miten itse toimin siellä, miten esimies, kuinka työpäivä sujuu? Millainen työtila on ja miten siellä toimitaan yhdessä?
    - **Suunnitteluvaihe** (Designing): Mitä tarvitaan, jotta edellä kuvattu tavoitetilä rakentuu? Mitä pitää tehdä yhteisöllisesti ja teknisesti, jotta unelma alkaisi elää? Mitä myönteisiä signaaleja on jo nyt nähtävissä etenemisestä tavoitteen suuntaan?
    - **Tulevaisuusvaihe** (Destiny): Millaisin askelin päästään tavoitteeseen ja juurrutetaan päivittäiseen tekemiseen? Mihin itse kukin voi sitoutua nyt, jotta unelma mahdollistuisi?

Lähde: Manka, M.–L. (2015.) *Stressikirja. Mistä virtaa?* Helsinki: Talentum.